علم نفس التفكير

تأليف

إدوارد دو بونو

عِلّمْ نفسـك التفكير

عِلّمْ نفسكَ التَّفكيرَ. . . عنوانٌ مثيرٌ للانتباهِ ولا شكّ! ! وربّما يكونُ مثيراً للجَدَلِ! ! ! وأظنُّ أنّهُ سيثيرُ كثيراً من التّحفُّظاتِ لدى كثيرٍ ممنْ يسمعُونَهُ. . . ولكنّهُ على أيّ حالٍ سيدعوكَ للتوقُّفِ عنده ولو للحظةٍ، ويفرضُ عليكَ أن تتساءلَ على الأقلّ:

.ما الذي يقصدُهُ المؤلّفُ بهذا العنوانِ؟

وربّما يتطورُ بك الحالُ بتعميقِ السؤالِ أكثرَ، فكثُرُ الأسئلةُ:

.ما الذي يعنيه بـ: علّمْ نفسكَ التّفكيرَ؟

.من المقصودُ بالتعليمُ؟ أهمْ أشخاصٌ محدّدونَ، أمِ النّاسُ على العمومِ؟

وقد تندفعُ فتحتجُّ على العنوانِ بحدّ ذاتهِ لأنّهُ ينطوي على شيءٍ من الاستفزازِ، أو على شيءٍ من سوءِ الظّنّ في الآخرينَ. . . أو سوءِ الظنّ في قدْرَةِ النّاسِ على التّفكيرِ. . . أفليسَ معنى عبارةِ علّم نفسكَ التّفكيرَ أنّنا لا نعرفُ كيفَ نفكّرُ؟ ! ومن ثمّ أليسَ هذا استخفافاً بنا وبعقولنا؟

أسئلتكَ هذه كلُّها مسوّغةٌ ومشروعةٌ، ولن ألومكَ عليها أبداً، لأنّك على الأقلّ لم تقرأ الكتابَ بعد، أو لم تستمعْ إليه.

الحقيقةُ الأساسيّةُ الّتي يجبُ أن تضعَها في ذهنكَ هيَ أنّني لا أنطلقُ من أنّكَ لا تعرفُ كيفَ تفكّرُ، ولا افترضُ ذلكَ أصلاً، وإن انطلقتَ من هذه النقطةِ أو سلّمتَ بها كي تستفيدَ من هذا الكتابِ فلن تستفيدَ شيئاً في أغلبِ الظنّ.

أنا أؤمنُ بأنّ اللهَ قدْ خصَّ الإنسانَ وَحْدَهُ من بينِ خَلْقه بنعمةِ التفكيرِ، وأصدِّقُ تماماً المثلَ العاميَّ الذي يقولُ إنّ كلَّ إنسانٍ مقتنعٌ بعقلهِ أو راضٍ به. ولذلكَ أنا لا أريدُ من خلالِ هذا الكتابِ أن أهبكَ التَّفكيرَ وإنَّما أريدُ أن أقدِّمَ لكَ آلياتِ تنظيمِ التفكيرِ وحسنِ توظيفهِ وجعلهِ مثمراً أكثرَ مما لو تركْتَهُ يسيرُ على نحوٍ تلقائيٍّ غيرِ مضبوطٍ وغيرِ منظَّمٍ.

إذن قولي: عَلّمْ نفسكَ التَّفكيرَ لا يعني أنَّي سأهَبُ لكَ القدرةَ على التفكيرِ بقَدْرِ ما يعني أنَّي سأعلمكُ كيفَ تستثمرُ قدراتِ دماغكَ على أفضلِ ما يمكنُ أن يكون.

علم نفسك التفكير

عَلِّمْ نفسكَ التَّفكيرَ . . . عنوانٌ مثيرٌ للانتباهِ ولا شكَّ ! ! وربَّما يكونُ مثيراً للجَدَلِ ! ! ! وأظنُّ أنَّه سيثيرُ كثيراً من التَّحفُّظاتِ لدى كثيرٍ ممنْ يسمعُونَه . . . ولكنَّهُ على أيِّ حالٍ سيدعوكَ للتوقُّفِ عنده ولو للحظةٍ، ويفرضُ عليكَ أن تتساءلَ على الأقلِّ:

.ما الذي يقصدهُ المؤلِّفُ بهذا العنوانِ ؟

وربَّما يتطورُ بك الحالُ بتعميقِ السؤالِ أكثرَ، فتكثرُ الأسئلةُ:

.ما الذي يعنيه بـ: علِّمْ نفسكَ التَّفكيرَ؟

.من المقصودُ بالتعليمُ؟ أهمْ أشخاصٌ محدَّدونَ، أمِ النَّاسُ على العمومِ؟

وقد تندفعُ فتحتجُّ على العنوانِ بحدِّ ذاته لأنَّهُ ينطوي على شيءٍ من الاستفزازِ، أو على شيءٍ من سوءِ الظَّنِّ في الآخرينَ . . . أو سوءِ الظنِّ في قُدْرَةِ النَّاسِ على التَّفكيرِ . . . أفليسَ معنى عبارةِ علِّم نفسكَ التَّفكيرَ أنَّنا لا نعرفُ كيفَ نفكِّرُ ؟ !

ومن ثَمَّ أليسَ هذا استخفافاً بنا وبعقولنا ؟

أسئلتكَ هذه كلُّها مسوَّغةٌ ومشروعةٌ، ولن ألومكَ عليها أبداً ، لأنَّك على الأقلِّ لم تقرأ الكتابَ بعد ، أو لم تستمعْ إليه .

الحقيقةُ الأساسيَّةُ الَّتي يجبُ أن تضعَها في ذهنِكَ هيَ أنَّني لا أنطلقُ من أنَّكَ لا تعرفُ كيفَ تفكِّرُ، ولا افترضُ ذلكَ أصلاً، وإن انطلقتَ من هذهِ النقطةِ أو سلَّمتَ بها كي تستفيدَ من هذا الكتابِ فلن تستفيدَ شيئاً في أغلبِ الظنِّ.

أنا أؤمنُ بأنَّ اللهَ قدْ خصَّ الإنسانَ وَحْدَهُ من بينِ خَلْقِه بنعمةِ التفكيرِ، وأصدّقُ تماماً المثَلَ العاميَّ الذي يقولُ إنَّ كلَّ إنسانٍ مقتنعٌ بعقلِه أو راضٍ به. ولذلكَ أنا لا أريدُ من خلالِ هذا الكتابِ أن أهبكَ التَّفكيرَ وإنَّما أريدُ أن أقدِّمَ لكَ آلياتِ تنظيمِ التفكيرِ وحسنِ توظيفِه وجعلِه مثمراً أكثرَ مما لو تركْتَهُ يسيرُ على نحوٍ تلقائيٍّ غيرِ مضبوطٍ وغيرَ منظَّمٍ.

إذن قولي: عَلِّمْ نفسكَ التَّفكيرَ لا يعني أنِّي سأهَبُ لكَ القدرةَ على التفكيرِ بقَدْرِ ما يعني أنِّي سأعلمكُ كيفَ تستثمرُ قدراتِ دماغِكَ على أفضلِ ما يمكنُ أن يكون.

الإدراكُ هو البوابةُ الَّتي يطلُّ منها العقلُ على الواقعِ، فهو الطَّريقةُ الَّتي ننظرُ بها إلى العالمِ، وهو الطَّريقةُ التي نقسّمُ بها العالَمَ إلى أجزاءَ يمكنُنا التَّعاملُ معها. وبلفظٍ آخرَ: الإدراكُ هوَ مَجْمُوعَةُ الْخياراتِ الَّتي ينبغي أنْ نأخُذَها بعينِ النَّظرِ في أيِّ لحظةٍ، وعلى سَبيلِ المثالِ هُوَ الَّذي يجعلُنا نختارُ بينَ أنْ نرَى النِّصفَ الفارغَ مِنَ الكأسِ أو النِّصفَ المليءَ منه.

معظمُ التَّفكيرِ اليوميِّ يتمُّ ضِمْنَ فترةِ الإدراكِ منَ التَّفكيرِ، فنحنُ لا نستخدمُ كلَّ الأساليبِ في كلِّ المواضعِ والحالاتِ، ومنْ ذلكَ مثلاً أنَّنا لا نستخدمُ الرِّياضيَّاتِ مثلاً إلاَّ في المسائلِ التِّقنيَّةِ.

قَدْ يقومُ الحاسوبُ في المستقبلِ القريبِ بجميعِ الجوانبِ العمليا تيّةِ من التَّفكيرِ، ويبقى للإنسانِ الجانبُ الأكثرُ أهميَّةً من التَّفكيرِ وهوَ الإدراكُ.

إنّ تفوّقَ الحاسوبِ في مجالِ تنفيذِ العمليّاتِ لنْ يعوّضَ عَدمَ الإدراكِ الجيّدِ . ولذلكَ فإنَّ المرجَّحَ هوَ أنْ يُصْبِحَ الإدراكُ هو الأكْثرَ أهميَّةً في المستقبلِ. وإذا ما استثنينا الألغازَ والأحاجيَّ فإنَّ الأخطاءَ الَّتي يقعُ فيها التَّفكيرُ ليست أخطاءً في المنطقِ أو التَّفكيرِ المنطقيّ وإنَّما هي أخطاءٌ في الإدراكِ، كأنْ نرى جزءاً واحداً من حالةٍ ما، أو أنْ نَرَى حالةً ما بطريقةٍ معيَّنةٍ غيرِ كافيةٍ.

وعلى الرُّغمِ من ذلكَ فَقَدْ أَصْرَرْنَا دائماً على أنَّ المنطقَ هوَ أكثرُ أقسامِ التَّفكيرِ أهميَّةً وأغفلنا الإدراكَ إلى حدٍ كبيرٍ جدًّا، وَيَرْجِعُ السَّبَبُ في ذلكَ إلى بدايةِ تشكُّلِ الفكرِ الغربيّ في أواخرِ القرونِ الوسطى إذ كانَ العملُ الفكريُّ محصوراً برجالِ الكنيسةِ، لأنَّهُمْ الوحيدونَ الذينَ حافظُوا على الاهتمامِ بالبحثِ والتَّفكيرِ خلالَ العصورِ الوسطى. هذا إلى جانبِ هَيمنةِ الكنيسةِ حينئذٍ على المجتمعِ والجامعاتِ والمدارسِ وغيرِها . . .

وهكذا كانَ على التَّفكيرِ الجديدِ الذي نَشأَ في عصرِ النَّهضةِ أنْ ينطلقَ منَ الإطارِ الدّينيّ ليتعاملَ معَ الهرطقةِ الَّتي كانتْ تنظرُ إلى الدّينِ نظرةً ضيّقةً وكذلكَ العدالةَ والأخلاقَ . . . وهذا ما جَعَلَهُمْ يُسْقِطُونَ قسطاً وَفيراً من أهمّيّةِ الإدراكِ بِوَصْفِه جُزءاً منَ التَّفكيرِ. هذا إلى جانبِ أنَّ الإدراكَ ذاتيٌّ جدًّا عندما يَتَعَلَّقُ التَّفكيرُ بأمورٍ نظريَّةٍ فَقَدْ كانتْ غايةُ المطلوبِ هنا هي الاتفاقَ على الاصطلاحاتِ الأساسيَّةِ المستخدمةِ في النّقاشِ.

لَقَدْ كنَّا نظنُّ أنَّ المنطقَ بحدِّ ذَاتِهِ قادرٌ على تصنيفِ الملاحظاتِ والإدراكاتِ، وهذا هراءٌ، لأنَّ المنطقَ نظامٌ مغلقٌ محدَّدٌ يستطيعُ التَّعاملَ معَ ما هوَ موجودٌ ضِمْنَهُ وَحَسب. أمَّا الإدراكُ فهوَ نظامٌ مُنْتِجٌ مُنْفَتِحٌ على ما هو خارِجَهُ أو غيرُ موجودٍ فيه.

هذا الفهمُ الخاطئُ لقُدْرَاتِ المنطقِ هو السَّبَبُ الرَّئيسُ للأخطاءِ الَّتي يقعُ فيها التَّفكيرُ التَّقليديُّ. وهذا الفهمُ الخاطئُ ناجمٌ عَنِ العجزِ عن التَّفريقِ بينَ الحكمةِ النَّاجمةِ عَنِ المعرفَةِ والحكمةِ النَّاجمةِ عنِ الحدسِ أو البصيرةِ.

صحيحٌ أنَّهُ يمكنُ للمنطقِ، في مجالِ المعرفةِ، أنْ يدلَّ على نقَاطِ الضَّعفِ في الإدراكِ، ولكنَّهُ ليسَ هوَ الذي يحدّدُ نقاطَ الضَّعفِ منذُ البدايةِ، فكلُّ فكرةٍ مُبْدَعَةٌ ذاتُ قيمةٍ هي فكرةٌ منطقيَّةٌ دوماً في مجالِ المعرفةِ أو العلمِ، وعلى سبيلِ المثالِ يمكنُ إضافةُ الرَّقمِ واحدٍ إلى الرَّقمِ مئةٍ خلالَ ثوانٍ باستخدامِ فكرةٍ تعدُّ منطقيَّةً تماماً في مجالِ العلمِ، ولكنَّ التَّوصُّلَ إلى تلكَ الفكرةِ بحدِّ ذاته يحتاجُ إلى إبداعٍ.

لِنَنْظُرْ في المثالِ التَّالي:

ما هيَ احتمالاتُ وُصُولِ نملةٍ تقفُ على جذعِ شَجَرَةٍ إلى وَرَقَةٍ محدَّدةٍ من أوراقِ هذه الشَّجرةِ؟

منَ الملاحظِ أنَّهُ في كلِّ نقطةِ بدايةٍ منْ كلِّ فرعٍ تتضاءلُ فرصةُ الوصولِ إلى الورقةِ المحدَّدةِ، لأنَّهُ منَ المحتملِ أنْ تكونَ النَّملةُ قَدْ توجَّهَتْ إلى فرعٍ آخرَ... وعموماً، إنَّ الاحتمالَ في شجرةٍ عاديَّةٍ هو واحدٌ منْ ثمانيةِ آلافْ... ولكنْ تخيَّلْ أن تكونَ النَّملةُ على الورقةِ فما احتمالُ وُصُولِهَا إلى الجذعِ؟ منَ الواضحِ أنَّ الاحتمالَ هو مئةٌ بالمئةِ. ذلكَ أنَّ النَّملةَ إذا تقدَّمتْ إلى الأمامِ لنْ يكونَ هناكَ أيُّ أفرعٍ.

الأمرُ نفسهُ ينطبقُ على المعرفةِ، فما يبدو واضحاً بالبداهةِ قدْ يكونُ غامضاً أو غيرَ مرئيٍّ في مرحلةِ الحدسِ أو البصيرةِ.

إنَّ إخفاقنا في فهمِ هذا الأمرِ هو المسؤولُ عنْ فَهْمِنَا الخاطئِ للتَّفكيرِ. والسَّببُ الرَّئيسُ الذي يكمنُ وراءَ عَدَمِ اهتمامِنا بالإدراكِ كثيراً هوَ أنَّنا لمْ نكنْ نعرفُ كيفيَّةَ عَمَلِ الإدراكِ إلاَّ منذُ نحوِ خمسٍ وعشرينَ سَنَةً . . .

كنَّا نعتقدُ خاطئِينَ أنَّ الإدراكَ ومعالجةَ المعلوماتِ يَحْدُثُ حَسَبَ أنظمةٍ معلوماتيَّةٍ على قشرةِ الدِّماغِ. وفي هذهِ الأنظمةِ تكونُ القشرةُ الدِّماغيَّةُ الَّتي تسجَّلُ عليها المعلوماتُ سلبيَّةً، أيْ إنَّها لا تقومُ بأيِّ نشاطاتٍ خاصَّةٍ بها، ومنْ ثمَّ فإنَّ هناكَ حاجةً إلى معالجٍ خارجيٍّ كيْ ينظِّمَ هذهِ المعلوماتِ ويستنبطَ المعنى منها . . . ولكنَّنا نعتقدُ الآنَ أنَّ الإدراكَ يَحْدُثُ في نظامٍ معلوماتيٍّ ينظِّمُ نَفْسَهُ بنفْسِهِ، وتُشَغِّلُهُ الشَّبكةُ العصبيَّةُ في الدِّماغِ.

وهذا يعني أنَّ للمعلوماتِ وللقشرةِ الدِّماغيَّةِ نشاطاتِهِمَا الخاصَّةَ بهما، كما أنَّ المعلوماتِ تصنِّفُ نفسَهَا بِنَفْسِهَا ضمنَ مجموعاتٍ وسلاسلَ ونماذجَ. هذه العمليَّةُ تشبهُ انقسامَ الأمطارِ الَّتي تهطلُ في تَوَزُّعِها إلى ينابيعَ وسيولٍ وروافدِ أنهارٍ ومستنقعاتٍ . . .

وإذا كنتَ ممَّنْ تُهِمُّهُ الاستزادةُ في هذا المجالِ فارجعْ إلى كتابي: روافدِ التَّفكيرِ الجانبي، المنشورِ في هذهِ السلسلةِ.

دعونا منْ هذا الاستطرادِ ولنرجعَ إلى تاريخِ الاهتمامِ بالإدراكِ.

بعدَ سقوطِ الإمبراطوريَّةِ الرُّومانيَّةِ عام أربعمئةٍ للميلاد بدأتِ العصورُ الأوربيَّةُ المظلمةُ، وضاعَ منَ العالمِ الغربيِّ تماماً الفكرُ الرُّومانيُّ والأبحاثُ الَّتي جرتْ فيهِ، ومن ذلكَ على سبيلِ المثالِ أنَّ شالمان الذي كانَ يوماً ما أقوى حاكمٍ في أوربا، لم يكنْ يعرفُ القراءةَ ولا الكتابةَ.

انتهت العصورُ المظلمةُ معَ بدءِ عصرِ التَّنويرِ الذي انطلقَ بعدَ إعادةِ اكتشافِ الفكرِ اليونانيِّ والرُّومانيّ من خلالِ النُّصوصِ العربيَّةِ الَّتي وصلتْ إلى أوربا عَبْرَ الأندلسِ خصوصاً. وكانَ هذا الفكرُ الجديدُ شِبْهَ نفحةٍ قويَّةٍ منَ الهواءِ المنعشِ.

لَقَد استطاعَ هذا الفكرُ الجديدُ أنْ يكتشفَ المكانةَ الحقيقيّةَ للإنسانِ بينَ مخلوقاتِ اللهِ تعالى كلِّها من حيَّةٍ وجامدةٍ، فَوَصَلَ بذلكَ كثيرٌ منَ المفكّرينَ، عن طريقِ العقلِ والمنطقِ، إلى الحقائقِ السَّاميةِ الَّتي أقرّتها الأديانُ عنِ الإنسانِ وحقائقِ الكونِ. وليسَ غريباً أنْ يكونَ هذا الفكرُ قدْ أثارَ اهتمامَ مفكّري الحركةِ الإنسانيّةِ وغيرِهمْ منَ المفكّرين.

ولكنْ ممَّا يثيرُ الدَّهشةَ هنا هوَ أنَّ مفكّري الكنيسةِ قد احتَضَنُوا هذا الفكرَ الجديدَ بعدما كانوا يحارِبُونَهُ، خلافَ العلماءِ المسلمينَ الذينَ كانوا يَقِفُوْنَ في مقدّمةِ ركبِ التقدُّمِ الفكريّ والعلميّ في تلكَ الفترةْ. وهكذا أصبحَ الفكرُ القديمُ الذي لبسَ ثوباً جديداً هوَ الفكرَ المسيطرَ على الحضارةِ الأوربيّةِ وبقيَ كذلكَ حتَّى اليوم.

ولكنْ ما طبيعةُ هذا الفكرِ الجديدِ القديمِ، أوِ القديمِ المتجدّدِ؟

حتَّى نعرفَ هذا الفكرَ يستحسنُ بنا أنْ نعودَ إلى الثلاثةِ الكبارِ الذينَ عاشُوا في أثينا ما بينَ أربعمئةٍ وثلاثمئةٍ قَبْلَ الميلادِ، وكانوا مَنْ صاغَ هذا الفكرَ، وهؤلاءِ الثلاثةُ هُمْ **سقراط وأفلاطون وأرسطو**.

لْم يُبْدِ **سقراطُ** اهتماماً في أنْ يكونَ مفكّراً استدلاليًّا أو صاحبَ مذهبٍ فلسفيٍّ، فقدْ كانَ هدفُهُ أنْ يزيلَ الْهُراءَ والسَّخافاتِ. ولذلكَ لم يكنْ يُعْنَى في مناظراتِهِ وحواراتِهِ أن يصلَ إلى نتيجةٍ محدَّدةٍ... لَقَدْ كانَ يعمدُ إلى دحضِ الأخطاءِ الَّتي يقعُ فيها الآخرونَ من دونِ أن يطرحَ بديلاً محدداً، إيماناً منْهُ بأنَّ دحضَ الأفكارِ الخاطئةِ يعني بالمحصّلةِ الإبقاءَ على الصوابِ وَحْدِهِ. إلى

جانبِ إيمانهِ بضرورةِ أنْ يصل كلُّ إنسانٍ بذاتهِ إلى هذا الصوابِ. ولَعَلَّ هذا السلوكَ هو الذي قادَنَا إلى الوَلَعِ بالنَّقدِ، فنحنُ نؤمنُ بأنَّ الإشارةَ إلى ما هوَ خاطئٌ أكثرُ أهمّيّةً من إنشاءِ ما هو مفيدٌ.

كانَ **أفلاطونَ** واحداً من نبلاءِ أثينا، عَرَفَ **سقراطَ** وتتلمذَ عليهِ نحوَ عشرينَ سَنَةً، وكانَ التِّلميذَ الوفيَّ والأمينَ. فقدْ دوَّنَ أفكارَ أستاذِهِ، ودوَّنَ حواراتِهِ، وَحَرَصَ على نَقْلِهَا بأمانةٍ كبيرةٍ.

لْم يَكُنْ يؤمنُ **أفلاطونُ** بالدّيمقراطيَّةِ الأثينيَّةِ فهيَ في نَظرِهِ خليطٌ منْ أشياءَ يمكنُ أنْ تتأثَّرَ بسهولةٍ بالمناقشاتِ الشَّعبيَّةِ والشَّائعاتِ، وقدْ كانَ **سقراطُ** بفكرِهِ النَّبيلِ ودعوتهِ إلى العدالةِ أوّلَ ضحايا هذهِ الدّيمقراطيَّةِ. وكانَ **أفلاطونُ** يعتقدُ بوجودِ حقائقَ مطلقةٍ في كلِّ مجالٍ يمكننا العثورُ عليها إذا بحثْنا عنها.

كانَ **أفلاطونُ** كأستاذِهِ **سقراطَ** رافضاً للمذهبِ الذَّاتيِّ الذي يقولُ: أنَّ الحقيقةَ ذاتيَّةٌ، تتفاوتُ تبعاً للفردِ والزّمانِ والمكانِ، هذا المذهبُ الذي كانَ السفسطائيونَ أو المغالطونَ ينادونَ به، ويدعونَ إليه، قائلينَ بأنَّهُ لا يمكنُ القولُ إنَّ شيئاً ما جيّدٌ أو سيئٌ استناداً إلى طبيعتِهِ، وإنَّما بِحَسَبِ الشَّخصِ الذي يتعاملُ معهُ، والزَّمانِ والمكانِ اللذينِ يحيطانِ به.

اعتقدَ **أفلاطون** أنَّهُ لا يمكنُ إدارةُ المجتمعِ بالاعتمادِ على مثلِ هذهِ المبادئِ أو الأسسِ المعقَّدةِ المفتقرةِ إلى الضَّبطِ والتَّحديدِ.

ومنَ الفكرِ الأفلاطونيِّ هذا نشأَ ولَعُنا بالحقيقةِ، ونشأَ اعتقادُنَا بِقُدْرَتِنَا على إثباتِ هذا وإقامةِ البرهانِ عليهِ. وأصبحَ هذا الاعتقادُ حافزاً قويًّا للفكرِ اللاحقِ عليهِ.

وكما كانَ **أفلاطونُ** هوَ التّلميذَ الأكثرَ نجابةً **لسقراطَ** فإنَّ **أرسطو** هو التّلميذُ الأكثرُ نجابةً **لأفلاطونَ**. وكانَ هذا التلميذُ بدورِهِ أستاذاً لأحدِ أشهرِ القادةِ في العالمِ وهوَ **الإسكندرُ المقدونيُّ**.

ربطَ **أرسطو** بينَ كلِّ شيءٍ في نظامٍ قويٍّ متماسكٍ قائمٍ على مبدأٍ تصنيفيٍّ شاملٍ. وكانتْ هذه التّصنيفاتُ قائمةً على التّعريفاتِ والمفاهيمِ المعتمدةِ على تجاربِنَا الماضيَةِ. ومنْ ثمَّ فإنّنا كلّما عرفنا أو اكتشفنا شيئاً ما؛ نقومُ بإدراجِهِ في الصنفِ الذي ينتمي إليه. ويمكنُنَا عندَ الضّرورةِ أنْ نحلّلَ هذا الشّيءَ أو نفكّكَهُ إلى أجزاءٍ أصغرَ كي نرَى إنْ كانَ بمقدورِنَا تصنيفُ هذهِ الأجزاءِ الصّغيرةِ ضمنَ فئاتٍ قياسيّةٍ أو معياريّةٍ... وهكذا فإنّ كلَّ شيءٍ سيكونُ إمّا منتمياً إلى صنفٍ من هذهِ الأصنافِ أو لا ينتمي إليها، وليسَ هناكَ احتمالٌ ثالثٌ... منْ هنا وُلِدَ نظامٌ منطقيٌّ قائمٌ على هذا التّصنيفِ، وعلى تفادي التّناقضْ.

وباختصارٍ يمكنُ القولُ: إنَّ هؤلاءِ الثّلاثةَ قدْ خلّفوا لنا نظامَ تفكيرٍ قائمٍ على النّقاطِ التّاليةِ:

أوّلاً: التّحليل.

ثانياً: المحاكمةُ العقليّة.

ثالثاً: التّصنيف.

رابعاً: المناقشة.

خامساً: النّقد.

وفي إطارِ هذه النِّقاطِ تتحسَّسُ مسارَنَا بتصنيفِ تجارِبنَا السَّابقةِ ضمنَ مجموعاتٍ خاصَّةٍ بكلٍّ منها، أو بالاعتمادِ على مبادئَ مستقاةٍ من الماضي. ويعدُّ هذا كافياً وافياً في عالمٍ مستقرٍّ ومتوازنٍ يبدو مستقبَلُهُ شبيهاً بماضيه. ولكنَّهُ ليسَ كافياً في عالمٍ متغيِّرٍ لا تنطبقُ عليهِ الأطرُ والتَّصنيفاتُ القديمةُ. وهذا يعني أنَّنا نحتاجُ في مثلِ هذا العالمِ إلى تخطيطِ طريقِ تقدُّمِنَا أكثرَ من اعتمادِنَا على المحاكمَةِ العقليَّةِ.

وعلى الرَّغمِ من أنَّ التَّحليلَ قادرٌ على حلِّ مشكلاتٍ كثيرةٍ جداً فإنَّ هناكَ الكثيرَ منَ المشكلاتِ الَّتي لا يمكنُ اكتشافُ أسبَابِهَا، وحتَّى لو تمكَّنَّا من اكتشافِ أسبابِهَا لن يكونَ بإمكاننا إزالةُ هذه الأسباب... مثلُ هذه المشكلاتِ لنْ تحلَّ بالمزيدِ من التَّحليلِ، بلْ بالتَّخطيطْ... إنَّها تحتاجُ إلى تخطيطِ طريقٍ يُوصلُنَا إلى حلٍّ لها.

معظمُ المشكلاتِ الأساسيَّةِ في العالمِ من هذا القبيلِ، أيْ لنْ تحلَّ بالمزيدِ منَ التَّحليلِ، وإنَّما تحتاجُ إلى تخطيطِ أو تصميمِ حلٍّ إبداعيٍّ. وتزدادُ الحاجةُ إلى هذا التَّخطيطِ أهميَّةً إذا عَلِمْنَا أنَّ التَّخطيطَ والتَّحليلَ غيرُ كافيين، وأنَّ نظامَ التَّفكيرِ التَّقليديِّ يفتقرُ إلى الطَّاقةِ البنَّاءةِ، والطَّاقةِ الإبداعيَّةِ، والطَّاقةِ التَّخطيطيَّةِ.

ولكنْ إذا كانَ هذا التَّفكيرُ التَّحليليُّ محدوداً جداً فعلاً، فكيفَ تمكَّنت الحضارةُ البشريَّةُ إذاً منْ تحقيقِ هذا التَّقدُّمِ الهائلِ في مجالِ العلومِ والتَّقانةْ؟

كانَ بحثُ أفلاطونَ عنِ الحقيقةِ عاملاً أساسيًّا ومحفِّزاً على ذلكَ. وقدْ ساعدَ على ذلكَ أيضاً التَّصنيفاتُ الَّتي قدَّمَها أرسطو، كما ساهمتْ في ذلكَ تساؤلاتُ سقراطَ وانتقاداتُهُ. ولكنَّ العاملَ الأكثرَ أهميَّةً كانَ قانونَ الاحتمالاتِ . . . وهو جزءٌ مهمٌّ منَ التَّفكيرِ.

قانونُ الاحتمالاتِ هوَ الذي يسمحُ بطرحِ الافتراضاتِ الظَّنيَّةِ في العلمِ، ويفتحُ المجالَ أمامَ الخيالِ في التَّقانةِ. وهذا ما قادَ إلى الإنجازاتِ المهمةِ في الحضارةِ الغربيَّةِ.

الجدلُ أسلوبٌ عقيمٌ في استكشافِ موضوعٍ ما، لأنَّ اهتمامَ كلِّ طرفٍ من الأطرافِ يتركَّزُ على كسبِ النِّقاشِ والفوزِ به بدلاً من استكشافِ الموضوعِ، وفي أحسنِ الأحوالِ قدْ يخرجُ واحدٌ منَ الأطرافِ بمجموعةٍ منَ الطروحاتِ ويخرجُ الطَّرفُ الآخرُ بنقائضِ هذه الطُّروحاتِ بغيةَ الخروجِ بإجماعٍ يحتوي جميعَ الطُّروحاتِ ونَقَائِضِها . ولكنَّ هذا الاحتمالَ ليسَ إلاَّ واحداً من احتمالاتٍ كثيرةٍ كانَ من الممكنِ اللجوءُ إليها أو ابتكارُها .

بدلاً منَ المناقشةِ والجدلِ يمكنُنا اللجوءُ إلى التَّفكيرِ المتزامنِ، إذ يسعى كلُّ طَرَفٍ منَ الأطرافِ إلى استكشافِ الموضوعِ من خلالِ أحدِ أنظمةِ التَّفكيرِ مثلِ نظامِ القبعاتِ السِّتِّ الذي سنوضِّحهُ لاحقاً .

إذن لدينا أسلوبُ تفكيرٍ تقليديٌّ ممتازٌ في حالاتٍ كثيرةٍ، لكنَّهُ غيرُ كافٍ للأسبابِ التَّاليةِ:

أوّلاً: لأنَّهُ لا يتعاملُ معَ الإدراكِ الذي يعدُّ إلى حدٍّ بعيدٍ الجزءَ الأكثرَ أهميَّةً في التَّفكيرِ الذي نقومُ بهِ في العلاقاتِ المعتادةِ والأحداثِ اليوميَّةِ . . .

ثانياً: لأنَّ النِّقاشَ طريقةٌ عقيمةٌ لاستكشاف موضوعٍ ما، ويؤدِّي إلى حالاتٍ خلافيَّةٍ لا حاجةَ لنا بها.

ثالثاً: لأنَّ التَّصنيفاتِ المستقاةَ منَ الماضي قدْ لا تكونُ كافيةً للتَّعاملِ مع هذا العالمِ المتغيِّرِ الذي لا يختلفُ كثيراً عمَّا كانَ عليه في الماضي.

رابعاً: لأنَّ التَّحليلَ غيرُ كافٍ لحلِّ جميعِ المشكلاتِ. ولذلكَ فهوَ بحاجةٍ إلى الدَّعمِ بالتَّخطيطِ.

خامساً: لأنَّ الاعتقادَ بأنَّ النَّقدَ طريقةٌ كافيةٌ من أجلِ التَّقدُّمِ؛ اعتقادٌ منافٍ للعقل.

سادساً: لأنَّ هذا الأسلوبَ لا ينطوي على الاهتمامِ الكافي بجوانبِ التَّفكيرِ التوليديَّةِ والمنتجةِ والبنَّاءةِ والمبدعةِ.

سابعاً: لأنَّهُ يتجاهلُ إلى حدٍّ بعيدٍ الأهمِّيَّةَ الكبيرةَ لقانونِ الاحتمالاتِ.

ولكنِّي معَ ذلكَ أريدُ أنْ أؤكِّدَ قيمةَ أسلوبِ التَّفكيرِ هذا وأهمِّيَّتَهُ عندَ استخدامِهِ في مكانِهِ الصَّحيحْ. أمَّا الخطرُ، فيكمنُ في عدِّ هذا الأسلوبِ كافياً وحدَهُ، والسَّماحِ له بالسَّيطرةِ على جميعِ محاولاتِنا الفكريَّةِ.

أظنُّ أنَّ حضارتَنا كانتْ ستحقِّقُ تقدُّماً يزيدُ على ثلاثمئةِ سنةٍ عمَّا هي عليه الآنَ لوْ لمْ نكنْ حَبيْسي هذا الأسلوبِ غيرِ البنَّاءِ في التَّفكيرْ... ولستمْ مضطرينَ لموافقتي على هذا الرَّأي.

مراحلُ التَّفكيرِ الخمس

يعتمدُ هذا البرنامجُ على عمليّة تفكيرٍ مؤلَّفةٍ من خمسِ مراحلَ، ولا يعتمدُ على تحليل أسلوب التَّفكيرِ النّقديّ.

التَّحليلُ مفيدٌ في الوصفِ ولكنّهُ غيرُ كافٍ لإنجازِ العمليّات الفكريّةِ. ومنَ الخطأ الاعتقادُ بأنّ التَّحليلَ بوصفهِ أسلوبَ تفكيرٍ يستطيعُ تزويدَنا بالأدواتِ اللازمةِ للتّفكيرِ في جميعِ الحالاتِ.

على الأدواتِ أنْ تكونَ عمليّةً وقابلةً للاستعمال، وهذا ما نجدُهُ في مراحلِ التّفكيرِ الخمسِ الّتي تزوّدُنا بنظامٍ منهجيٍّ للتّفكيرِ العَمَليِّ.

صُمّمتْ هذه المراحلُ لتكونَ عمليّةً، ولكلِّ مرحلةٍ مفردتُها الخاصّةُ الّتي تشيرُ إلى طبيعةِ هذه المرحلةْ:

. المرحلةُ الأولى مفردتُها (إلى) وهي تشيرُ إلى هدفِ التّفكيرِ أو غرضِه. وهي تشيرُ إلى الوجهةِ الّتي نقصدُها والنّتيجةِ الّتي نريد أن نخلصَ إليها.

. المرحلةُ الثّانيةُ مفردتُها (لو) وهي تشيرُ إلى المعلوماتِ المتوافرةِ لدينا، والمعلوماتِ الّتي نحتاج إليها، وإلى: ما هو الموقفُ بالتّحديدِ... ترتبطُ هذه المرحلةُ أكثرَ ما ترتبطُ بالإدراكْ.

.المرحلةُ الثَّالثةُ مفردتُها (ها) وهي مرحلةُ الاحتمالِ، وهي مرحلةٌ توليديَّةٌ . . . في هذه المرحلةِ نبدعُ حلولاً وأساليبَ حلٍّ ممكنةً مثل: كيفَ يمكنُ أنْ نفعلَ ذلكَ؟، ما الحلُّ؟ .

.المرحلةُ الرابعةُ مفردتُها (إذن) وهي مرحلةُ البحثِ بين الاحتمالاتِ، واختيارِ المناسبِ منها . . . إنَّها مرحلةُ الاختيارِ، مرحلةُ الاستنتاجِ والقرارِ، إنَّها مرحلةُ النتائجِ .

.المرحلةُ الخامسةُ مفردتُها (ثُمَّ) وهي تشيرُ إلى اتّخاذِ الْخُطْوَاتِ العمليّةِ مثلِ: ماذا سنفعلُ حيالَ المسألةِ؟ ما الذي سينتجُ عن تفكيرِنا ؟

أنتَ لستَ بحاجةٍ إلى دراسةِ هذه المراحلِ وحفظِها في الوقتِ الرّاهنِ، فعندما تصلُ إلى نهايةِ الشّريطِ ستجدْ أنَّكَ قادرٌ على تذكُّرِها بسهولةٍ بالغةٍ، فهناكَ مرحَلَةُ التَّزَوُّدِ بالمعلوماتِ، ومرحلةُ النَّتائجِ أو ما نَتَوَصَّلُ إليه من معلوماتٍ. وبينَ المرحلتين هناكَ مجموعةٌ مكوّنةٌ من ثلاثِ مراحلِ للتَّفكيرِ .

بعضُ العملياتِ الأساسيَّةِ في التَّفكيرِ

من المفيدِ أنْ نقومَ بمراجعةِ أهمِ العملياتِ الأساسيَّةِ في التَّفكيرِ قبلَ الدُّخولِ في تفاصيلِ كلِّ مرحلةٍ من المراحلِ الخمسِ السَّابقةِ. ولا سيَّما هذه العمليّاتُ تَرِدُ في كلِّ مرحلةٍ من المراحلِ الخمسِ:

العمليَّاتُ الأساسيَّةُ الَّتي سننظرُ إليها هنا هي:

أولاً: ثنائيَّةُ العامِّ والمحدَّدِ

ثانياً: عمليةُ التَّخيُّل أو التَّصوُّر.

ثالثاً: عمليَّةُ توجيهِ الانتباهِ.

رابعاً: عمليَّةُ التَّمييزِ والمطابقةِ.

خامساً: عمليَّةُ دراسةِ الخياراتِ والانتقالِ.

أُدرِكُ أنَّهُ يمكنُ النَّظرُ إلى هذه لعمليَّاتِ الأساسيَّةِ بطرقٍ كثيرةٍ، ويمكنُ تقسيمُ كلٍّ منها إلى أجزاءٍ أصغرَ، كما يمكنُ لكلِّ جزءٍ أنْ يصبحَ عمليَّةً أساسيَّةً مستقلَّةً:

أولاً: الأجزاءُ المكوِّنةُ لثنائيَّةِ العامِّ والمحدَّدِ:

تخيَّلْ شخصاً يعاني حَسْرَ النَّظرِ يرى قطَّةً للمرَّةِ الأولى في حياتهِ... في البدايةِ سيرى شكلاً غامضاً... أي يرى شكلاً لحيوانٍ ما... ومعَ اقترابِ القطَّةِ أكثرَ فأكثرَ تبدأ التَّفاصيلُ بالانجلاءِ، وتتضحُ أخيراً صورةُ هذه القطَّةِ أمامَ أعينِ هذا الشَّخصِ.

الآن تخيَّلْ صقرينِ، أَحَدُهُمَا يتمتَّعُ بقدرةٍ بصريَّةٍ فائقةٍ والآخرُ يعاني حَسْرَ نظرٍ، وكلاهما يعيشُ على غذاءٍ مكوَّنٍ من الضَّفادعِ والزَّواحف...

الصَّقرُ حادُّ البصرِ يتمكَّنُ من رؤيةِ ضِفْدَعَةٍ من ارتفاعٍ شاهقٍ فينقضُّ عليها ويأكُلُها، ولأنَّهُ يتمتعُ ببصرٍ حادٍّ فإنَّهُ يعتمدُ في غذائهِ على الضَّفادعِ ويتجاهلُ أمرَ الفئرانِ والزَّواحفِ. أما الصَّقرُ حسيرُ البصرِ فإنَّهُ لا يستطيعُ فعْلَ ذلكَ، ولذلكَ عليه أنْ يكوِّنَ

مفهوماً عامًّا عن جميعِ الأشياءِ الصَّغيرةِ الَّتي تتحرَّكُ. وعندما يرى هذا الصَّقرُ شيئاً متحرِّكاً يقومُ بالانقضاضِ عليه، فيحصلُ أحياناً على ضفدعٍ، وأحياناً أُخْرَى على فأرٍ أو ضبٍّ، وقد يحصلُ على دميةِ طفلٍ متحركة.

إذا سألنا النّاسَ عن رأيِهِمْ قالوا إنَّ الصَّقرَ الحادَّ البصرِ هو المتفوِّقُ، ولكنَّ هذا خطأٌ من بعضِ الجوانبِ، ذلكَ أنَّهُ إذا نَفَقَتِ الضَّفادعُ نَفَقَ معها الصَّقرُ الأوَّلُ على الفورِ، أما الصَّقرُ ذو النَّظرِ الحسيرِ فإنَّهُ يتمتَّعُ بمرونةٍ أكبر. وتأتي هذه المرونةُ من المفهومِ الواسعِ غيرِ المحدَّدِ عنِ الأشياءِ الصَّغيرةِ الَّتي تتحرَّك.

وفي مثالٍ آخرَ أُعْطِيَتْ داراتٌ كهربائيَّةٌ يسيرةٌ لبعضِ طُلاَّبِ الإلكترونِ وطُلِبَ منهم إكمالُهَا، وفي أثناءِ العملِ احتجَّ سبعةٌ وتسعونَ بالمئةِ منهم على عَدَمِ وجودِ ما يكفي من الأسلاكِ المعدنيَّةِ لإكمالِ الدَّارةِ. فيما تمكَّنَ ثلاثةٌ بالمئةِ منهم فَقَطْ من إكمالِ الدَّارةِ. ما الذي حَدَثَ هنا ؟

سبعة وتسعونَ بالمئةِ من الطُّلاَّبِ طلبوا المزيدَ منَ الأسلاكِ، ولِعَدَمِ وجودِ الأسلاكِ لم يتمكَّنوا من إنجازِ المهمَّة. أمَّا الثلاثةُ بالمئةِ فَقَدْ كانَ لديهم مفهومٌ عامٌّ واسعٌ غيرُ محدَّدٍ عنِ الحاجةِ إلى سلك واصلٍ ما، ولأنَّ الأسلاكَ لَمْ تكنْ متوافرةً بدؤوا بالبحثِ عن نوعٍ آخرَ من أدواتِ الوصلِ، فاستخدموا مِفكَّ البراغي ذاته في إكمالِ الدَّارة.

معظمُ ميزاتِ الدِّماغِ البشريِّ بوصفهِ أداةَ تفكيرٍ تنجمُ عمَّا ينقصُهُ لحفظِ المعلوماتِ، وبهذا المعنى قالوا: الحاجةُ أمُّ الاختراعِ. ولأنَّ الدِّماغَ لا يكوِّنُ انطباعاتٍ دقيقةً ومفصَّلةً وفوريَّةً؛ تتكوَّنُ لدينا مجموعةٌ من الانطباعاتِ العامَّةِ الشَّاملةِ غيرِ المحدَّدةِ الَّتي تتحوَّلُ إلى مفاهيمَ. وهذه الانطباعاتُ العامَّةُ غيرُ المحدَّدة مفيدةٌ جداً للتفكيرِ:

لاحظِ الفرْقَ بينَ المطلبين التَّاليين:

أ ـ أريدُ بعضَ الغِراءِ لوصلِ هاتينِ القطعتينِ الخشبيّتين.

ب ـ أريدُ طريقةً ما لوصلِ هاتينِ القطعتينِ الخشبيتين.

المطلبُ الأوّلُ محدّدٌ جداً، وإذا لم يتوافرِ الغِراءُ لنْ تتمكَّنَ من إنجازِ العملِ... وقدْ لا يكونُ الغِراءُ هوَ الأداةُ الفضلى لوصلِ القطعتينِ الخشبيتينِ في هذهِ الحالة.

أمّا المطلبُ الثّاني فيتضمَّنُ الكثيرَ منَ الطُّرقِ البديلةِ لوصلِ هاتينِ القطعتينِ معاً مثلَ الغِراءِ، أو المساميرِ، أو البراغي، أو المَلازمِ، أو الحِبالِ، أو الكثيرِ غيرِ ذلكَ مما يسمحُ بالمرُونةِ ويتيحُ فرصَ التَّفكيرِ بخياراتٍ أُخْرى إنْ لم يكنِ الغِراءُ متوافراً.

يتميَّزُ المفكّرونَ البارعونَ بقدرةٍ عظيمةٍ على الانتقالِ من التَّفاصيلِ إلى ما هو شاملٌ، أي من المحدَّدِ إلى العامِّ وبالعكسْ.

عندما نبحث عن حلٍّ لمشكلةٍ ما كثيراً ما يكونُ علينا التَّفكيرُ فيها من النَّواحي العامَّةِ جداً في البدايةِ، نحتاجُ مثلاً إلى طريقةٍ ما لتعليقِ شيءٍ ما على الجدارِ، ثُمَّ ننتقلُ بعدَ ذلكَ إلى التَّحديدِ الدَّقيقِ، لأننا في النِّهايةِ لن نتمكَّنَ إلا من تنفيذِ الأشياءِ المحدَّدةِ.

لكنَّ المفهومَ العامَّ غيرَ المحدَّدِ يسمحُ لنا بالبحثِ بمرونةٍ أكثرَ وشموليّةٍ أكبرَ، كما يسمحُ بتقويمِ جميعِ الْخياراتِ المتوافرةِ لدينا.

هذهِ القدرةُ على الانتقالِ من التَّفاصيلِ المحدَّدةِ إلى المفهومِ الشّاملِ تُسَمّى اصطلاحيًّا بالتَّجريدِ. وهو اصطلاحٌ مربكٌ لكثيرٍ من النَّاسِ، ولكنَّهُ ليسَ كذلكَ في حقيقةِ الأمرِ، وستلاحظونَ ذلكَ عندَ مرورنا بمراحلِ التَّفكيرِ الخمسِ إذ سننتقلُ كثيراً من العامِّ إلى الخاصِّ ومن الخاصِّ إلى العامِّ.

عندما نفكِّرُ نشجّعُ على التَّفكيرِ بدقَّةٍ، ولكنّني أشجّعكَ هنا على أنْ تكونَ شاملاً. ولكنْ عليكَ بالضَّرورةِ اتّخاذُ الاتّجاهِ الصَّحيحِ ولو على نحوٍ ضبابيٍّ. فإذا كنتَ بحاجةٍ لتعليقِ صورةٍ على الجدارِ لنْ ينفعَكَ البحثُ عن طريقةٍ لقلي بيضةٍ.

ثانياً: عمليّةُ التَّخيُّل:

تخيَّلْ أنَّ لديكَ جهازَ فيديو داخلَ ذهنكَ، وأنَّكَ عندما تضغطُ زرًّا ما؛ يقومُ الجهازُ بعَرْضِ مشهدٍ معيّنٍ في مخيّلتكَ. . . يسمَّى هذا الفعلُ تخيُّلاً أو تصوُّراً، والتصوُّرُ هو أن تستعرضَ المُخَيِّلةُ: ما يمكنُ أن يكونَ أو يرتجى أن يكونَ، أو يحدثَ. ويعني التَّصوُّرُ أيضاً أن تنظرَ إلى داخلِ ذهنكَ وترى ما فيه، إلى جانبِ قدرتكَ على رؤيةِ الأشياءِ المحيطةِ بنا في هذا العالمِ.

تخيَّلْ سيَّارةً مطليّةً بالأبيضِ في أحدِ جانبيها، وبالأسودِ في جانبِها الآخرِ. . . تخيَّلْ ما الذي سيحصلُ إذا تورّطتْ هذه السّيّارةُ في حادثِ سيرٍ مثلاً!

نستطيعُ تخيُّلَ الشهودِ في المحكمةِ يناقضونَ بعضَهُم بعضاً: أحدُهم يقولُ إنّ السيارةَ كانت بيضاءَ، وآخرُ يؤكّدُ أنَّها سوداءَ. وبِقَدْرِ ما ينطوي هذا على مفارقةٍ محرجةٍ لفريقِ التَّحقيقِ فإنَّهُ ينطوي على شيءٍ من الفكاهةِ، والفكاهةُ تحتاجُ غالباً إلى التَّصوُّرِ، أي تخيُّلِ المشهدِ.

التَّصوُّرُ جزءٌ أساسيٌّ جدًّا من عمليّةِ التَّفكيرِ، ولأنَّنا لا نستطيعُ تفحُّصَ كلّ شيءٍ في الواقعِ، علينا أن نستخدمَ المخيّلَةَ لنرى ما الذي سيحدُثُ ونتفحّصَ الأشياءَ من خلالِ التصوُّرِ.

قَدْ نخطئُ حينها، وقد لا نحصلُ على صورةٍ واضحةٍ، ولكنَّنا سنحصلُ على بعضِ المؤشّراتِ على الأقلّ.

ما الذي سيحدُثُ إذا أصبحَ النَّقلُ العامُّ بكلِّ أنواعِهِ مجانيًّا ؟

بعضُنا سيتخيَّلُ الفائدَةَ الَّتي ستنعكسُ على الفقراءِ . وبعضنا الآخرُ سيتخيَّلُ الفائدةَ الَّتي سيجنيها أصحابُ المحلات التِّجاريَّةِ الَّتي تقعُ داخلَ المدينةِ . وقد يتخيَّلُ بعضٌ آخرُ الزِّيادةَ في الضَّرائبِ الَّتي سيكونُ على كلِّ شخصٍ دَفْعُها لتغطيةِ تكلفةِ النَّقلِ المجانيِّ .

ما الذي سيحدثُ عندما تذوبُ قطعةُ ثلجٍ عائمةٌ في كأسِ ماءٍ ؟

هل سيرتفعُ مستوى الماءِ في الكأسِ، أم سينخفضُ، أم سيبقى كما هو ؟

للإجابةِ على هذا السُّؤال نحتاجُ إلى بعضِ المعلوماتِ العامَّةِ في الفيزياءِ ، فمخيّلتُنا محدودةٌ بما تمتلكهُ من معارفَ وخبراتٍ .

ولكنْ، معَ ذلكَ، علينا استخدامُها على أفضلِ وجهٍ ممكنٍ . ومن ذلكَ على سبيلِ المثالِ أنَّ من واجبِ المصمِّمِ أن يكونَ قادراً دائماً على تخيُّلِ ما سيحصلُ في حالِ إجراءِ أيِّ تغييرٍ، مثلاً: آينشتاين إذا أزلنا تلكَ الدَّائرةَ واستبدلناها بمثلثٍ كيف سيبدو .

إنَّ نظريَّةَ إينشتين النِّسبيَّةَ الشهيرةَ اعتمدت على التَّصوُّرِ . وفي كلِّ تجربةٍ فكريَّةٍ نقومُ باستعراضِ التَّجربةِ، أي تخيُّلها في ذهْننا ، ومن ثَمَّ تصوُّرِ ما الذي سينتجُ عنها . قَدْ نصلُ إلى مرحلةٍ نشعرُ معها أننا لا ندري ما الذي سيحدُثُ، وهنا تأتي بدايةٌ جديدةٌ لمزيدٍ من التَّفكيرِ، أو لإجراءِ تجربةٍ ما .

في بعضِ الحالاتِ نقومُ بعمليَّةِ التَّفكيرِ باستخدامِ الأرقامِ والرُّموزِ الرياضيَّةِ على الورقِ، وقد نتلاعبُ بالكلماتِ أيضاً ، ولكنَّ معظمَ التَّفكيرِ يحدثُ داخلَ الذِّهنِ باستخدامِ قدراتِنا على التَّصوُّرِ .

ما تتصوَّرُهُ في ذهنكَ ليسَ صحيحاً على الدَّوامِ، وربَّما تكونُ قَدْ أغفلتَ شيئاً ما كبيرَ الأهميَّةِ، وقدْ تكونُ معرفَتُكَ في هذا الموضوعِ وخبرَتُكَ فيه غيرَ كافيةٍ . . .

عليكَ ألا تكونَ مغروراً، وألاَّ تقطعَ الحكمَ فيما لستَ متيقّناً منه، كنْ مستعداًّ لقَبُولِ احتمالِ أن تكونَ هذه التَّصوُّراتُ خاطئةً أو ضيّقةً.

ثالثاً: عمليَّةُ توجيهِ الانتباه:

.كم الساعة؟

.ما عمرك؟

.هل أعجبكَ الحساء؟

.ما سعرُ الصَّرفِ الحالي بينَ الدُّولار والين؟

.في أيِّ درجةِ حرارةٍ يذوبُ البلاستيك؟

جميعُ هذه الأسئلةِ هي أدواتٌ لتوجيهِ الانتباهِ. ويمكننا في حقيقةِ الأمرِ أن نتخلَّى عن توجيهِ الأسئلةِ، والطَّلب إلى الآخرينَ أن يوجِّهوا انتباهَهُمْ على أمورٍ محدَّدةٍ كأَنْ نقولُ:

.وجِّهِ انتباهكَ على الوقتِ.

.أو: أخبرني كم السَّاعةُ الآن؟

.أو: وجِّهِ انتباهكَ إلى عمرِكَ وأخبرني بما توصَّلُ إليه .

.أو: وجِّهِ انتباهكَ إلى درجةِ ذوبانِ هذا البلاستيكِ وأخبرني بما تعرف .

عادَ مستكشفٌ من إحدى رحلاته إلى جزيرةٍ حديثةِ الاكتشافِ، وأخْبَرَنا عن بركانٍ يطلقُ الدُّخانَ، وطائرٍ لا يستطيعُ الطَّيرانَ. سألناهُ: وماذا وجدتَ هناكَ أيضاً ؟ قال: إنَّ هذينِ الشَّيئينِ هما ما أثارَ انتباهه . . . ولكنَّ هذا ليسَ كافياً . . . وهكذا يرسلُ المستكشفُ إلى الجزيرةِ ثانيةً مزوَّداً بتعليماتٍ محدَّدةٍ كي يستخدمَ نظاماً خاصًّا بتوجيهِ الانتباهْ:

انظرْ نحوَ الشَّمالِ ودوِّنْ ما تراهُ، ثُمَّ انظرْ نحوَ الشَّرقِ ودوِّنْ ما تراهُ، ثمَّ انظرْ نحوَ الجنوبِ ودَوِّنْ ما تراهُ، ثُمَّ انظرْ نحوَ الغربِ ودوِّنْ ما تراهُ، ثُمَّ عُدْ إلينا بدفترِ ملاحظاتكَ المدوَّنة .

إنَّ الإشارةَ إلى الجنوبِ والشَّمالِ والشَّرقِ والغربِ تزوِّدنا بنظامٍ مُيَسَّرٍ لتوجيهِ الانتباهِ، ويسيرُ انتباهُنا في العادةِ ضمنَ طرقٍ ثلاثةٍ:

أوّلاً: ما يثيرُ اهتمامَنا أو مشاعِرَنا في اللحظةِ الرَّاهنةْ .

ثانياً: عادَاتُنا الخاصَّةُ بالانتباهِ الَّتي اكتسبناها خلالَ تجارِبنا وممارساتِنا .

ثالثاً: الانتقالِ كيفما اتَّفقَ من أمرٍ إلى آخر .

كثيرٌ من عمليّاتِ التَّفكيرِ تتطَّلبُ توجيهاً محدَّداً للانتباهِ. ومن هذا القبيلِ كانتْ تساؤلاتُ سقراطَ محضَ أدواتٍ لتوجيهِ الانتباهِ. وليسَ هناكَ من شيءٍ سحريٍّ يحيطُ بتلكَ التَّساؤلاتِ .

برنامجُ تعليمِ التّفكيرِ الذي يُعلّمُ في المدارسِ، والذي سنصفهُ لاحقاً، يتضمّنُ مجموعةً من وسائلِ توجيهِ الانتباهِ. وفي الأداةِ

أ.أ.أ أو الألفِ المثلثةِ، على سبيلِ المثالِ، الّتي سنصفُها لاحقاً يُطلبُ من المفكّرِ أن يوجّهَ انتباهَهُ إلى وجهاتِ نظرِ الأشخاصِ

الآخرينَ المشتركينَ في عمليّةِ التّفكيرِ في الموضوعِ ذاتِه.

بعضُ المفكّرينَ قدْ يفعلونَ هذا الأمرَ تلقائيًّا، ولكنَّ معظمَهم لا يفعلُ ذلكَ. ولذلكَ هناكَ حاجةٌ إلى وسيلةٍ لتوجيهِ الانتباهِ

على نحوٍ متعمَّدٍ:

.وجّهِ انتباهَكَ إلى العناصرِ الأساسيّةِ الّتي تساهمُ في تكوينِ هذه الحالةْ.

.وجّهِ انتباهَكَ إلى العواملِ المختلفةِ الّتي تؤثّرُ في سعرِ النّفطِ.

.وجّهِ انتباهَكَ إلى الأجزاءِ الّتي يتكوّنُ منها حقلُ التّزلّجْ.

.وجّهِ انتباهَكَ إلى مكوّناتِ ثقافاتِنَا الحاليّةْ.

المقارنَةُ هي إحدى الوسائلِ المهمّةِ لتوجيهِ الانتباهِ:

.وجّهِ انتباهَكَ إلى أوجهِ الشّبهِ والاختلافِ بينَ هاتينِ الطّريقتينِ في التّعبئةِ.

.وجّهِ انتباهَكَ إلى المحاسنِ والمساوئِ المتعلّقةِ بكلٍّ من هذينِ الطّريقينِ المؤدّيينِ إلى الشّاطئِ.

.قارنْ بينَ هذينِ الفرنينِ... وجّهْ انتباهَكَ إلى المقارنةِ إلى السّعرِ، والطّاقةِ، وسمعةِ الشّركةِ المُصنّعةِ، وسويّةِ الخدمةْ.

من أجلِ توجيهِ الانتباهِ يمكُنَنا استخدامُ نظامٍ خارجيٍّ متعمَّدٍ، كما هو الحالُ في نظامِ تعليمِ التَّفكيرِ على نحوٍ مجزّأً إلى أُطُرٍ أو دوائرَ كالذي يُدرَّسُ في المدارسِ، أو يمكُننا استخدامُ تعليماتٍ سهلةٍ مثلِ التَّحليلِ والمقارنةْ.

الشّكلُ الآخرُ لتوجيهِ الانتباهِ هو طلبُ التَّركيزِ على بعضِ أوجهِ حالةٍ ما، مثلاً:

.أريدُكَ أن تركّزَ اهتمامَكَ على الأثرِ السّياسيِّ لرفعِ الضَّريبةِ على أسعارِ وقودِ السياراتِ.

.أريدُكَ أن تركّزَ اهتمامَكَ على الإجراءاتِ الأمنيّةِ في المؤسَّساتِ المصرفيَّةْ.

.أريدُكَ أن تركّزَ اهتمامَكَ على من سيقومُ بتدريبِ هذا الببغاءِ الذي تودُّ شراءَه.

.أريدُكَ أن تركّزَ اهتمامَكَ على مزايا الدّراسةِ في كليّةٍ أو في معهدٍ تطبيقيٍّ.

.أريدُكَ أن تركّزَ اهتمامَكَ على مزايا المصارفِ الإسلاميَّةِ الَّتي لا تتعاملُ بالربا.

في نظامِ التَّفكيرِ باستخدامِ القبّعاتِ السِّتِ الذي سنناقشُهُ لاحقاً، سيتمُّ تحقيقُ هذا التَّركيزِ للاهتمامِ باستخدامِ نظامٍ خارجيٍّ، على سبيلِ المثالِ:

استخدامُ القُبَّعةِ الصَّفراءِ يشيرُ ضمناً إلى التَّركيزِ على أهميَّةِ هذهِ الحالةِ الَّتي هي قيدُ المناقشةِ وفوائدها.

أمّا استخدامُ القُبَّعةِ السَّوداءِ فيشيرُ ضمناً إلى التَّركيزِ على المشكلاتِ والمخاطرِ والمحاذيرْ.

على الرَّغْمِ من أنَّ معظمَ البشرِ يدَّعونَ القيامَ بتوجيهِ انتباهِهِم ذاتيًّا فإنَّهم عمليًّا لا يفعلونَ ذلكَ. وعلى سبيلِ المثالِ، في مجموعةٍ من حَمَلَةِ الشَّهاداتِ العلميَّةِ العاليةِ طُلبَ إلى نصفِ المجموعةِ أن يحكموا تلقائيًّا على اقتراحٍ محدَّدٍ، بينما طُلبَ إلى النصفِ

الآخرِ استخدامُ القبّعاتِ الصّفراءِ والسّوداءِ على نحوٍ متعمّدٍ . وكانت النّتيجةُ أنّ هؤلاءِ الذين استخدموا القبّعاتِ؛ ذكروا مجموعةً من النّقاطِ لحلِّ المشكلةِ تفوقُ مجموعةَ النّقاطِ الّتي ذكَرَها الآخرونَ بمقدارِ ثلاثةِ أضعافٍ . على الرّغْمِ من أنّ هؤلاءِ قدْ ادّعوا أنّهم دائماً يتفحّصونَ بدقّةٍ الجوانبَ الإيجابيّةَ والسّلبيّةَ لأيِّ موقفٍ أو حالةٍ تعترضُهُم .

رابعاً: عمليّةُ التّمييزِ والمطابقةْ:

ثمّةَ كثيرٌ من الأمثلةِ الّتي توضّحُ لنا هذه العمليّةَ، منها:

هناكَ لعبةُ أطفالٍ معروفةٌ، مكوّنةٌ من علبةٍ أو لوحٍ فيه فُتْحاتٌ مختلفةُ الأشكالِ، وعلى الطّفلِ أنْ يُدخلَ أحجاراً أو قطعاً مختلفةَ الأشكالِ من خلالِ الفُتْحاتِ المختلفةِ الأشكالِ، أي إنّ المطلوبَ منه هو أن يوائمَ بينَ أشكالِ القطعِ وأشكالِ الفتْحاتِ المناسبةِ لها لأنّهُ لن يتمكنَ من إدخالِ أيّ قطعةٍ إلاّ من الفتحةِ المناسبةِ لها.

مثالٌ آخر:

شخصٌ ما يمشي ويبدو أنّهُ يتّجهُ نحوكَ، ولكنّكَ لا تتوقّعُ قدومَ شخصٍ معيّنٍ. وبينما يقتربُ الشّخصُ أكثرَ؛ يساورُكَ شكٌّ في أنّهُ فلانٌ... أي إنّك تعرفهُ. وبعدَ أن يقتربَ أكثرَ؛ تتأكّدُ من أنّك تعرفُ هذا الشّخصَ. أي إنّك تنجحُ في تمييزِ الشّخصِ المقتربِ منكَ... أي تحدثُ لديكَ عمليّةُ مطابقةٍ.

لننظرْ أيضاً في المثالِ التّالي:

خبيرٌ بأنواعِ الزّيتِ يتذوّقُ زيتاً من زجاجةٍ أُزيلَتْ عنها البطاقةُ الّتي تبيّنُ نوعَ الزّيتِ ومصدرَهُ، ولكنّ هذا الخبيرَ يقرّرُ أنّ هذا الزيتَ من زيتونِ منطقةٍ قام بتحديدها تماماً... أي إنّ الخبيرَ قدْ قامَ بعمليّةِ تمييزِ طعومِ الزّيتِ ومطابقتِها معَ خبرتِه وعرفَ مصدرَ الزّيتْ.

يشكّلُ الدّماغُ من خلالِ تجاربهِ نماذجَ يَرْجِعُ إليها لدى تعامله معَ ما يشابِهُهَا أو يعتمدُ عليها، وهذا يساعدُنا مثلاً على ارتداءِ ملابسِنا بسهولةٍ كلَّ صباحٍ، وإلاَّ كنّا سنضطرُّ إلى مراجعةِ مجموعةٍ هائلةٍ من الأساليبِ الَّتي يمكنُنا اتّباعُها لارتداءِ إحدى عشرةَ قطعةً منَ الملابس.

من دونِ هذه النّماذجِ لنْ نتمكّنَ من قطعِ الشّارعِ، ولا قيادةِ السيارةِ، ولا القراءةِ، ولا الكتابةِ، ولا القيامِ بأيّ شيءٍ مفيدٍ في مكانِ العملِ.

الحقُّ أنّ الدّماغَ نظامٌ رائعٌ لصناعةِ النّماذجِ واستخدامِها، وهذا ما يجعلهُ غيرَ بارعٍ في الإبداعِ، ويفسّرُ لنا لماذا ينحصرُ الإبداعُ في قلّةٍ قليلةٍ من البشرِ... إنّنا نسعى إلى تصنيفِ الأشياءِ في نماذجَ، أي إلى وضعِ كلّ شيءٍ ضمنَ الإطارِ الصّحيحِ أو المناسبِ له.

إننا نسعى لاستخدامِ الأطرِ أو التّصنيفاتِ الّتي أنشأناها من خلالِ تجاربِنَا كما أرادنا أرسطو أن نفعلَ تماماً. وهذا ما ندعوهُ التّمييزَ أو التّحديدَ، أو الرأيَ أحياناً. وهو مفيدٌ عموماً، لكنّهُ خَطِرٌ عندما نصنّفُ شيئاً ما تصنيفاً خاطئاً فنضعُه في غيرِ أنموذجهِ أو صنْفهِ، ومن هذا القبيلِ إلى حدٍّ بعيدٍ نزوعُنا في بعضِ الأحيانِ إلى استخدامِ نماذجَ قديمةٍ لحالاتٍ جديدةٍ لا تتوافقُ مع هذه النّماذج.

عندما نبدأُ البحثَ عنْ شيءٍ محدّدٍ؛ نشعرُ بالسّعادةِ حينَ نجدُ شيئاً ما يتّفقُ معَ ما نبحثُ عنه، وهذا ما يجعلُنا نتوقّفُ عن المضيّ قدماً في البحثِ. والحقُّ أنّ هناكَ عمليّةَ مطابقةٍ مرتبطةً بالتّمييزِ أو التعرُّفِ إلى الشيء. وهذا يعني أنّنا استخدمنا أنموذجاً جاهزاً ولم نعدْ نهيمُ في الخيال.

كلمةُ مطابقةٍ هي أقربُ ما يكونُ إلى كلمة تمييزٍ. وأنا أُفَضِّلُ هنا كلمةَ مطابقةٍ أو تمييزٍ على تعبيرِ المحاكمةِ العقليَّةِ، لأنَّ هذه الأخيرةَ لها معنًى أكثرُ اتِّساعاً بكثيرٍ، كما أنَّها قَدْ تعني التَّقويمَ والتَّخمينَ، وهذه الأشياءُ آليَّاتٌ محدَّدَةٌ لتوجيهِ الانتباهِ.

إنَّ هدفَ التَّفكيرِ، بمعنًى من المعاني، هو إبطالُ التَّفكيرِ أو إلغاؤه. وقد نجحَ بعضٌ قليلٌ في التَّوصلِ إلَى هذا الهدفِ الذي يمكنُ صوغُهُ بلفظٍ آخرَ فنقول:

غايةُ التَّفكيرِ هي تحديدُ نماذجَ آليَّةٍ أو تلقائيَّةٍ نرى العالَمَ من خلالِها، وتخبرنا فيما بعدُ عمَّا يجبُ علينا فعلهُ في كلِّ موقفٍ... عندها لنْ نحتاجَ إلى المزيدِ من عناءِ التَّفكيرِ.

نجحَ بعضُهم في هذا لأنَّهم يعتقدونَ أن النَّماذجَ الَّتي حدَّدوها ستكونُ فعَّالةً وكافيةً طوالَ حياتِهم، وليسَ من المتوقَّعِ لهؤلاءِ أنْ يتغيَّروا أو يتطوَّروا... ولكنَّهم قَدْ يكونونَ راضينَ مطمئنين.

من خلالِ عمليَّةِ التَّفكيرِ نحاولُ أن ننتقلَ إلى عمليَّةِ التَّمييزِ، وعندما نميِّزُ شيئاً ما نحتاجُ إلَى ملاحظةِ قيمةِ هذا التَّمييزِ. واستخدامُ الأفكارِ المُسبقةِ عن الأشخاصِ أو الأعراقِ هو شكلٌ من أشكالِ التَّمييزِ، ولكنَّهُ شكلٌ مؤذٍ أكثرُ مما هو مفيدٌ.

خامساً: عمليّةُ الانتقالِ ودراسةُ الخيارات:

عمليّةُ التَّفكيرِ التَّقليديَّةُ الَّتي ذكرناها حتَّى الآنَ مألوفةٌ لدى معظمِ المفكّرينَ التَّقليديينَ. ولكنَّ عمليّةَ الانتقالِ ليست مألوفةً لديهم.

الانتقالُ أو الحركةُ هو كيفيَّةُ التَّقدُّمِ إلى الأمامِ انطلاقاً من موقفٍ أو حالةٍ ما، وفي شكْلِها الأكثرِ تطرُّفاً: تكونُ متلازمةً مع التحريضِ بوصفهما معاً؛ إحدى التَّقاناتِ الأساسيَّةِ للتفكيرِ الجانبيّ المبدعِ. ومن أساليبِ التَّحريضِ على سبيلِ المثالِ أنَّهُ يمكُننا افتراضُ شيءٍ ما خارجٍ تماماً عن نطاقِ تجارِبنا وخِبْرَاتِنَا، وقد يكونُ مناقضاً لهذه التَّجاربِ والخبراتِ... يمكُننا أنْ نتصوَّرَ أو نفترضَ مثلاً أنَّ عجلاتِ السَّيَّاراتِ يجبُ أن تكونَ مربَّعةً...

ولكنَّ المحاكمةَ العقليّةَ سوفَ تقودُنا إلى أنَّ هذا الافتراضَ محضُ هراءٍ، لأنَّهُ غيرُ صحيحٍ من حيثِ البناءُ، وسوفَ يستهلكُ كميَّةً كبيرةً من الوقودِ، وسيكونُ الاهتزازُ كبيراً ممّا سيؤدّي إلى تحطُّمِ السيَّارةِ، كما ستكونُ السرعةُ محدودةً جدًّا، وستحتاجُ إلى طاقةٍ هائلةٍ، وستكونُ القيادةُ غيرَ مريحةٍ... وغيرُ ذلك.

من الواضحِ أنَّ استخدامَ المحاكمةِ العقليَّةِ، أي المنطق، لنْ يساعدَنا على استخدامِ أسلوبِ التَّصوُّرِ أو الافتراضِ، لأنَّ المحاكمةَ العقليَّةَ (وهي منطقيَّةٌ) تهتمُّ بالتَّجاربِ الَّتي مررنا بها في الماضي، أما الإبداعُ فيهتمُّ بالاحتمالاتِ المتعلّقةِ بالمستقبلِ. وهذا ما يجعلُنا بحاجةٍ إلى عمليَّةٍ أُخْرَى تدعى الحركةَ أو الانتقالَ، بمعنى:

- كيف ننتقلُ إلى الأمامِ انطلاقاً من فرضيَّةٍ أو تصوُّرٍ ما؟

قَدْ نحصلُ على هذا الانتقالِ من خلالِ تصوُّرِ عجلاتِ العربةِ المربَّعةِ . . . إنَّها عمليَّةُ تصوُّرٍ، فعندما يدورُ الدُّولابُ المربَّعُ وتصبحُ زاويتُهُ هي نقطةَ الارتكازِ، يمكنُ لمجموعةِ النَّوابضِ الَّتي تحملُ العربَةَ أن تعدّلَ من الارتفاعِ، وهكذا تبقى العربةُ على ارتفاعٍ ثابتٍ عن الأرضِ. ومن هنا ينشأُ مبدأُ التَّعليقِ على نوابضَ حيث تقومُ بعملها حَسَبَ الحاجةِ، وهذا يقودُنا إلى فكرةِ التَّعليقِ على نَوابضَ فنحاولُ التَّوصُّلَ إليها وتكريسَها بوصفها خياراً حقيقيًّا .

تتضمَّنُ عمليَّةُ الانتقالِ جميعَ أساليبِ التَّقدُّمِ نحو الأمامِ انطلاقاً من قولٍ أو موقفٍ أو فكرةٍ ما . ويمكنُ لهذه العمليّةِ أن تتضمَّنَ التَّداعي الذي ننتقلُ بهِ من فكرةٍ إلى أُخْرَى فأخرى وهكذا . . . كما يمكنُ أن تتضمَّنَ عمليَّةُ الانتقالِ أحلامَ اليقظةِ الَّتي تقودُنا فيها كلُّ فكرةٍ إلى فكرةٍ أُخْرَى وهكذا . . . وتتضمَّنُ هذه العمليَّةُ أيضاً تحديدَ البدائلِ:

عندما تكونُ لدينا طريقةٌ مُرْضِيَةٌ للقيامِ بأمرٍ ما لماذا يكونُ علينا البحثُ عن خياراتٍ ؟

ليسَ هناكَ سببٌ منطقيٌّ لفعلِ ذلكَ، ولهذا علينا البحثُ عن الخِياراتِ المتوازيةِ أو المتقاربةِ، وهذا يتطلَّبُ منَّا القيامَ بعمليَّةِ الانتقالِ، أي: كيفَ يمكننا فعلُ ذلكَ بطرقٍ أُخْرَى ؟

إنَّ أهميَّةَ البحثِ عن خياراتٍ أمرٌ واضحٌ، فالأسلوبُ الذي نَصِلُ إليهِ أوّلاً ليسَ هوَ الخيارَ الأفضلَ بالضَّرورةِ، كما أنَّ وجودَ عددٍ من الخياراتِ يمنحُنَا فرصةَ المقارنَةِ بينها وتقويْمِها واختيارِ الأفضلِ منها .

يمكنُ توجيهُ الحركةِ عن طريقِ التَّوجيهِ الواعي أو المتعمَّدِ للانتباهِ، كأنْ نطلبَ من أنفسنا توجيهَ انتباهِنا إلى أفرادٍ آخرينَ داخلَ غرفةِ الصَّفِّ. وبهذا نكونُ قدِ انتقلنا أو تحرَّكْنا باتِّجاهِ هؤلاءِ الآخرينَ .

الانتقالُ عمليَّةٌ متداخلةٌ مع العمليّاتِ الأُخْرى. وهو أساسُ منطقِ التَّطوُّرِ، ومن خلالِ هذا الانتقالِ المتعمَّدِ المدروسِ نسعى

إلى الانتقالِ من فكرةٍ إلى أُخْرَى من خلالِ بعضِ هذه التساؤلاتِ، مثلاً:

.ماذا نفعلُ بعدَ ذلكَ؟

.ما هي الْخياراتُ المتوافرةُ؟

.كيفَ نتوصَّلُ إلى الانتقالِ أو الحركةِ انطلاقاً من فرضيَّةٍ ما؟

.ما الذي يلي ذلك؟

.ما هي الفكرةُ الَّتي تَخْطُرُ في البالِ؟

يمكنُ القولُ إنَّ التَّفكيرَ عموماً هو محاولةُ إحداثِ حركةٍ أو انتقالٍ باتّجاهٍ مفيدٍ، ونستخدمُ لهذه الغايةِ وسائلَ كثيرةً منها مثلاً ما أسمّيهِ التَّصنيفاتِ أو الأطرُ وسنبدأ هنا بأنموذجٍ باتَ على شيءٍ من الشهرةِ، وهو نظامُ التَّفكيرِ باستخدامِ القبّعاتِ السّتّ.

نظامُ التَّفكيرِ هذا سهلٌ جدًّا، ولكنَّهُ فعَّالٌ. وهو مستخدمٌ في المدارسِ والشّركاتِ في معظمِ أنحاء العالم. كما يستخدمُ في حضاراتٍ كثيرةٍ لم تزل ترفضُ الأسلوبَ الغربيَّ في المناقشةِ. وهناكَ أسبابٌ كثيرةٌ تقفُ وراءَ الاستخدامِ الواسعِ لهذا النّظام، لَعَلَّ من أبرَزِها أنَّهُ يزوِّدنا ببديلٍ عن أسلوبِ النّقاشِ السَّائدِ في الغربِ الذي هو أسلوبٌ عقيمٌ وذو طابعٍ خصاميٍّ. إلى جانبِ أنَّهُ نظامٌ بنَّاءٌ وأكثرُ إبداعيَّةً من المناقشةِ التقليديّةِ، كما أنَّهُ أسرعُ كثيراً، فَقَدْ بيَّنتْ إحدى الشّركاتِ انخفاضَ زمَنِ الاجتماعِ نحو خمسٍ وسبعين

بالمئةِ عندَ استخدامِها هذا النّظامَ، كما أنَّهُ ساعدَ الجميعَ على تقديمِ أفضلِ ما لديهم من أفكارٍ. ويسمحُ هذا النِّظامُ، أي نظامُ القبعاتِ السِتّ، بالقيامِ بالمهامّ كلٍّ على حِدَةٍ، ويعطي كلَّ مهمَّةٍ حقَّها من التَّفكيرِ بدلاً من الخلطِ بينَ جميعِ أوجهِ التَّفكيرِ.

ومن أبرزِ مزايا نظامِ التَّفكيرِ هذا أنَّهُ يبعدُ تأثيرَ الذَّاتِ والآراءِ الشخصيَّةِ عن عمليَّةِ التَّفكيرِ. كما أنَّهُ يزوِّدُنا بالتَّفكيرِ المتزامنِ الذي نحتاجُ إليه عندما تصبحُ التَّصنيفاتُ التَّقليديَّةُ غيرَ ملائمةٍ. وإلى جانبِ ذلكَ كلِّه فإنَّهُ من السَّهلِ علينا تعلُّمُ هذا النِّظامِ واستخدامُهُ، فهو نظامٌ عمليٌّ. وهناكَ الآنَ مدرِّبينَ معتمدينَ في جميعِ أنحاءِ العالمِ لتعليمِ أسلوبِ القبَّعاتِ السِتّ. فقَدْ قام أحد طلابي مثلاً بتدريبِ أكثرِ من عشرةِ آلافِ شخصٍ في سِنْجَافُوْرَه خلالَ فترةٍ قصيرةٍ جدًّا. كما أنَّ هناكَ دوراتٍ خاصَّةً بالمدارسِ.

يحتوي هذا النِّظامُ ستَّ قبّعاتٍ مُتَخَيَّلَةً، تستخدمُ كلُّ واحدةٍ منها على حِدَةٍ. عندَ استخدامِ قُبَّعةٍ معيَّنةٍ من هذه القبّعاتِ يرتدي كلُّ فردٍ من أفرادِ المجموعةِ المعيَّنةِ القبَّعةَ ذاتها . . . وهذا يعني أنَّ الجميعَ يفكّرونَ على نحوٍ متوازٍ ومتزامنٍ بالاتِّجاهِ ذاته، ويفكّرُ كلُّ شخصٍ من المجموعةِ في موضوعِ البحثِ بدلاً من التَّفكيرِ فيما نطقَ به آخرُ شخصٍ أدلى برأيه.

مثلاً: تخيَّلْ ورقةً بيضاءَ وورقةً مطبوعةً بالحاسوبِ.

القبَّعةُ البيضاءُ تدلُّ على التَّركيزِ العامِّ على المعلوماتِ:

.ما المعلوماتُ المتوافرةُ؟

.ما المعلوماتُ الَّتي نحتاجُ إليها ؟

.ما المعلوماتُ المفقودة؟

.كيفَ سنحصلُ على المعلوماتِ الَّتي سنحتاجُ إليها ؟

يتمُّ استعراض جميعِ المعلوماتِ على نحوٍ متكافئٍ ومتزامنٍ حتَّى وإن كانت متعارضةً أو متناقضةً. ومن المؤكَّد أنَّ المعلوماتِ المعروضةَ ستكونُ متفاوتةَ النّوعيَّةِ والأهميَّةِ، فيها حقائقُ لا سبيلَ لإنكارِها إلى جانب إمكانِ التأكُّدِ منها، وفيها ما هو محضُ إدِّعاءاتٍ أو دعاوى أو آراءٌ ذائعةٌ.

مثالٌ آخر: تخيَّلْ النَّارَ، تخيَّلْ الدِّفءَ:

القبَّعةُ الحمراءُ تمكِّنُنا من التَّعبيرِ الحرِّ عن مشاعرِنا، وحَدْسنا، وحسِّنا الباطنيِّ، وانفعالاتِنا، من دونِ اعتذارٍ أو تسويغٍ.

القبَّعةُ الحمراءُ تطلبُ من المرءِ التَّعبيرَ عن مشاعرِه حيالَ الموضوعِ المطروحِ في هذه اللحظةِ المحدَّدةْ... قدْ تتغيَّرُ هذه المشاعرُ فيما بعدُ، ولذلكَ يجبُ ألاَّ نحاولَ تسويغَ مشاعرِنا ولا شرحَ جُذُوْرِها. فالمشاعرُ موجودةٌ في الواقعِ، ويجبُ أن تُنَاقشَ، ولكنْ شريطةَ أنْ يتمَّ تناولُها على أنَّها مشاعرُ وألاَّ يتمَّ تمويهها كي تبدو تفكيراً منطقيًّا.

أمَّا الحدسُ فيمكنُ أن يكونَ ناجماً عن تجربةٍ عميقةٍ في الميدانِ المعرفيِّ الذي ينتمي إليه موضوعُ النِّقاش، وقدْ يكونُ هذا الحدسُ ذا قيمةٍ كبيرةٍ وأهميَّةٍ شديدةْ.

مثالٌ آخر: تأمَّلْ في ثوبِ القضاةِ الذي يكونُ أسودَ اللونِ في العادةْ:

القبَّعةُ السَّوداءُ هي الَّتي تقوم بمهمَّةِ تحذيرِنا ومنعِنا من القيامِ بما هو خَطِرٌ أو ضارٌّ أو غيرُ عمليٍّ، كما أنَّ مهمَّتَها هي تخمينُ مقدارِ المجازفةِ أو الخَطَرِ. ذلكَ أنَّها مختصَّةٌ بالتَّفكيرِ النَّقديِّ وتحديدِ أسبابِ عدمِ انسجامِ شيءٍ ما مع سياسَتِنا أو استراتيجيتِنا أو مواردِنا.

القبَّعةُ السَّوداءُ مفيدةٌ جدًّا، ولكنَّها للأسفِ مطواعةٌ للمبالغةِ في استخدامِها، وهذا من معايبِها، لأنَّ الإفراطَ في أيِّ شيءٍ ليسَ مأمونَ العواقبِ، وأيسرُ الأمثلةِ على ذلكَ الطَّعامُ الذي لا يشكُّ أحدٌ في أنَّهُ مفيدٌ، ولكنْ في الوقتِ ذاتِه لا أحدَ يشكُّ في أنَّ الإفراطَ في الطَّعامِ سيضرُّ الصِّحَّةَ، ولا يعدُّ ذلكَ عيباً في الطَّعامِ، وإنَّما هو عيبُ الإفراطِ. وعلى النَّحوِ ذاتِه يمكنُ القولُ إنَّ القبَّعةَ السَّوداءَ مفيدةٌ جدًّا، والعيبُ الوحيدُ يكمنُ في الإفراطِ في استخدامِها.

نشأَ الميلُ إلى الإفراطِ في استخدامِ القبَّعةِ السَّوداءِ ممن سمَّيناهمْ الثَّلاثةَ الكبارَ، فقَدْ كانَ سقراطُ يعتقدُ أنَّهُ يكفي المرءَ أن يشيرَ إلى المساوئِ حتَّى تظهرَ الحقيقةُ.

مثالٌ آخرُ: تأمَّلوا في أشعَّةَ الشَّمسِ الصفراءِ والتَّفاؤلَ:

القبَّعةُ الصَّفراءُ هي القبَّعةُ المنطقيَّةُ الإيجابيَّةُ، وباستخدامِ هذهِ القبَّعةِ يسعى المفكِّرُ إلى معرفةِ أهميَّةِ شيءٍ معيَّنٍ وفوائدِهِ. ويبحثُ المفكِّرُ في إمكانِ تطبيقِ فكرةٍ معيَّنةٍ.

القبّعةُ الصّفراءُ أصعبُ كثيراً من القبّعةِ السّوداءِ، وتتطلّبُ جهوداً أكبرَ. ولكنّ هذه الجهودَ تؤتي أُكُلَها في العادةِ، وتجعلُنا ندركُ فجأةً فوائدَ ومنافعَ لم نكنْ نلاحظُها في الأشياءِ قَبْلَ ذلكَ. ومن دونِ القبّعةِ الصّفراءِ لنْ يكونَ الإبداعُ ممكناً، ولن يكونَ بإمكاننا أنْ نرى فوائدَ فكرةٍ وليدةٍ أو جديدةٍ.

الدِّماغُ ميّالٌ بالفطرةِ إلى التّفريقِ بين الخطأِ والصّوابِ، ومن أجلِ تفادي الأخطاءِ والمخاطرِ خلقَنا اللهُ حذرينَ بطبيعَتِنَا، وهذا الحذرُ جزءٌ من عملِ القبّعةِ الصّفراءِ.

مثالٌ آخر: تأمّلوا في الحياةِ النّباتيّةِ، والنّموِّ، والطّاقةِ، والأغصانِ الخضراءِ، والبراعمِ:

القبّعةُ الخضراءُ هي قبّعةُ الإبداعِ. وباستخدامِ القبّعةِ الخضراء نسعى إلى أفكارٍ جديدةٍ ونعدِّلُ الأفكارَ المطروحةَ، ونولّدُ الاحتمالاتِ، ونستخدمُ الافتراضَ والتّصوُّرَ والحركةَ لإنتاجِ أفكارٍ جديدةٍ.

القبّعةُ الخضراءُ تفتحُ أمامَنا الاحتمالاتِ، ذلكَ أنّها قبّعةُ الفعلِ، إنّها القبّعةُ المثمرةُ المنتجةُ. وفي مرحلةِ القبّعةِ الخضراءِ تكونُ الأشياءُ في طورِ الاحتمالِ، ولذلكَ يجبُ التّحقُّقُ منها فيما بعد.

مثالٌ آخر: تأمّلوا زرقةَ السّماءِ في المنظرِ العام:

القبّعةُ الزّرقاءُ هي قبّعةُ التّنظيمِ والتّوجيهِ، أيْ إنّها قبّعةُ الإدارةِ. وهي تشبهُ في عمَلِها عملَ مديرِ السّيركِ الذي يتابعُ كلَّ شيءٍ ويضبطُ سياقَ تقديمِ الفقْراتِ منعاً للارتباكِ والفوضى، ويحضُّ فريقَ العملِ على تقديمِ أفضلِ ما لديهم. إذا القبّعةُ الزّرقاءُ، هي الّتي تتفحّصُ عمليّةَ التّفكيرِ ذاتَها وتصحّحُها.

تهتمُّ القبَّعةُ الزَّرقاءُ بتعريفِ المشكلةِ وتحديدِها، كما تهتمُّ أيضاً بالاستنتاجاتِ والخلاصاتِ، وما سيحدثُ في الخطوةِ التاليةِ.

القبَّعةُ الزَّرقاءُ تنسِّقُ سياقَ استخدامِ القبَّعاتِ الأُخْرى، وتتأكَّدُ من الالتزامِ بأطرِ استخدامِ القبَّعاتِ السِّتِّ. ذلكَ أنَّها هي الَّتي تنظِّمُ عمليَّةَ التَّفكيرِ.

هناكَ طريقتانِ رئيسيَّتانِ لاستخدامِ القبَّعاتِ:

يمكنُ استخدامُ قبَّعةٍ واحدةٍ بمفردِها خلالَ اجتماعٍ أو مناقشةٍ لفَرْضِ أسلوبٍ معيَّنٍ في التَّفكيرِ خلالَ وقتٍ محدَّدٍ هو وقتُ الاجتماعِ. وعلى سبيلِ المثالِ، يمكنُ أنْ تظهرَ الحاجةُ إلى استخدامِ بدائلَ أُخْرَى مع الوقتِ؛ فيطالب المديرُ بثلاثِ دقائقَ من التَّفكيرِ باستخدامِ القبَّعةِ الخضراءِ مثلاً. وهذا ينظِّمُ تفكيرَ أفرادِ المجموعةِ، ويكونُ كلٌّ منهم فترةَ الدَّقائقِ الثلاثِ مشغولاً بالبحثِ عن بدائلَ أُخْرَى. ويعودُ الجميعُ في نهايةِ الدَّقائقِ الثلاثِ إلى المناقشةِ.

وبعدَ ذلكَ قدْ تنشأ الحاجةُ إلى اقتراحاتٍ تتعلَّقُ بطرقِ العملِ وأساليبِه. وهكذا يطالبُ مديرُ الاجتماعِ بثلاثِ دقائقَ أُخْرَى من التَّفكيرِ باستخدامِ القبَّعةِ السَّوداءِ، وخلالَ هذه الدَّقائقِ الثَّلاثِ يركِّزُ الجميعُ اهتمامَهُم على المخاطرِ والمشكلاتِ المحتملةِ المرتبطةِ بأسلوبِ العملِ المقترحِ.

خلالَ هذا الاستخدامِ الاتِّفاقيِّ تصبحُ القبَّعاتُ رموزاً تسمحُ بالمطالبةِ بأسلوبِ تفكيرٍ محدَّدٍ من قِبَلِ الجميعِ في الوقتِ ذاتِهِ بَدَلاً من أسلوبِ الخِصَامِ. وفي الاستخدامِ المتسلسلِ تستخدمُ سلسلةٌ متعاقبةٌ من القبَّعاتِ واحدةٌ بعدَ أُخْرَى.

يمكنُ تحديدُ التَّسلسلِ منذ البدايةِ، أو يمكنُ أن يفرضَ التَّسلسلُ ذاتَهُ خُطوةً خطوةً.

عندما لا يُحدَّدُ التَّسلسلُ منذ البدايةِ يتمُّ اختيارُ القبَّعةِ الأولى، ثمَّ القبَّعةُ الَّتي تليها، وهكذا.

في المجموعاتِ الَّتي تفتقرُ إلى الخبرةِ يفضَّلُ استخدامُ التَّسلسلِ المحدَّدِ مُسبَقاً لأنَّ هذا يوفِّرُ نقاشاتٍ مطوَّلةً في اختيارِ القبَّعةِ الَّتي يجبُ استخدامُها في كلِّ خطوةٍ.

لا يوجدُ تسلسلٌ ثابتٌ لاستخدامِ القبَّعاتِ، إذ يمكنُ أن يتنوَّعَ بحَسْبِ الحالةِ، وبحَسْبِ المشاركةِ في عمليَّةِ التَّفكيرِ. ولكنْ هناكَ بعضُ النَّصائحِ والتَّعليماتِ العامَّةِ الَّتي تقدِّمُها الدَّوراتُ التَّدريبيَّةُ المصادَقِ عليها.

يمكننا عموماً أنْ نبدأ وننتهي بالقبَّعةِ الزَّرقاءِ، ونتَّبعَ أيَّ تسلسلٍ نراهُ مناسباً بينهما.

برنامجُ التَّفكيرِ المجزَّأ إلَى مجموعةِ أصنافٍ أو أُطرٍ هو نظامٌ مصمَّمٌ خصوصاً لتدريسِ التَّفكيرِ على نحوٍ مباشرٍ بوصفِهِ موضوعاً مدرسيًّا .

لدينا خبرةٌ تزيدُ عن العشرين عاماً في تطبيقِ هذا البرنامجِ، وهو يستخدمُ الآنَ على نطاقٍ واسعٍ في كندا والولاياتِ المتحدةِ والمكسيكِ وفنزويلا وبريطانيا وإيرلندا وإيطاليا وجنوبِ إفريقيا وماليزيا وسنجافورة واستراليا ونيوزلندا . . . والحقُّ أنَّ هناكَ تفاوتاً في استخدامِ هذا البرنامجِ بينَ فرضِهِ فرضاً في جميعِ أنحاءِ العالمِ كما هو الحالُ في فنزويلا، وبين استخدامِهِ الإرادي في مدارسَ معيَّنةٍ أو مدارسِ مقاطعاتٍ معيَّنةٍ مثلِ ماليزيا الَّتي تستخدمُ بعضُ مدارسِها الثَّانويَّةِ العلميَّةِ هذا البرنامجَ منذُ عشرِ سنوات .

أساسُ برنامجِ التَّفكيرِ المجزَّأ إلَى مجموعةِ أطرٍ هو المقاربَةُ باستخدامِ وسائلَ وأدواتٍ معيَّنةٍ . وهي مُقاربَةٌ مباشرةٌ لتعليمِ التَّفكيرِ، إذ يتمرَّنُ الطُّلاَّبُ على تطبيقِ هذه الأدواتِ على مجموعةِ مواضيعِ التَّفكيرِ القصيرةِ، ويكتسبونَ مهاراتٍ في استخدامِ كلٍّ من هذه الوسائلِ، ويمكنهم فيما بعدُ استخدامُ هذه المهاراتِ في حالاتٍ ومواقفَ أُخْرَى . وكثيراً ما يأخذُ الطُّلاَّبُ هذه الوسائلَ معهم إلى منازِلِهم كي تعينَهُم على مساعدةِ والِدِيهِمْ في اتّخاذِ القراراتِ ووضعِ الخططِ . وأكثرُ ما يميّزُ هذه الوسائلَ أهمِيَّةً هو إمكانُ نقلِها إلى الآخرين .

برنامجُ التَّفكيرِ المجزأ إلى مجموعةِ أطرٍ مصمَّمٌ على نحوٍ سهلٍ وعمليٍّ يمكنُ للمعلِّمينَ تعلُّمُهُ ثُمَّ تدريسُهُ . كما أنَّ الطُّلاَّبَ سيحبُّونَهُ ويختارونَهُ دوماً بوصفِهِ الموضوعَ الدّراسيَّ المفضَّلَ . ولَعَلَّ السَّبَبَ في ذلكَ هو عدمُ وجودِ مواضيعَ أُخْرَى تتيحُ التَّفكيرَ الحرَّ ضمنَ المناهجِ الدّراسيَّةِ .

يُقسَّمُ هذا البرنامجُ إلى ستَّةِ أجزاءٍ أو أطرٍ أو دوائرَ يعالجُ كلٌّ منها جانباً واحداً من جوانبِ التَّفكيرِ، وكلُّ دائرةٍ منها تتضمَّنُ عشرةَ دروسٍ:

- الدَّائرةُ الأولى: توليدُ الأفكار.
- الدَّائرةُ الثَّانيةُ: التَّنظيم.
- الدَّائرةُ الثالثةُ: التَّفاعل.
- الدَّائرةُ الرابعةُ: الإبداع.
- الدَّائرةُ الخامسةُ: المعلوماتُ والمشاعر.
- الدَّائرةُ السَّادسةُ: الفعل.

تتضمَّنُ كلُّ دائرةٍ وسائلَ إدراكيَّةً حسيَّةً أساسيَّةً محدَّدةً لتوجيهِ الانتباهِ. وهي مستخدمةٌ الآنَ على نطاقٍ واسعٍ جدّاً.

سنعطي كلَّ وسيلةٍ اسماً خاصّاً كي تتمكَّنَ من تَعَلُّمِ هذه الوسائلِ على نحوٍ مدروسٍ ومتعمَّدٍ. على أنَّ لهذه الأسماءِ أيضاً غايةً إدراكيَّةً حسيَّةً مفيدةً وهي الإرشادُ إلى كيفيَّةِ الاستخدامِ، ولذلكَ سنقومُ بنحتِ هذه الأسماءِ من الأحرفِ الأكثرِ بروزاً لاسمِ العمليَّةِ المطلوبةِ. وهذه الوسائلُ هي:

ـ الوسيلةُ الأولى هي: أ.ب.ب، ويمكنك للتيسير أن تقول: أَبَبَ، وهي الأحرفُ البارزةُ في عبارةِ: الإمتاعِ في السَّلبِ والإيجابِ. وتطلبُ هذه الوسيلةُ منكَ أن توجِّهَ اهتمامك إلى النقاطِ الإيجابيَّةِ ثمَّ السلبيَّةِ، وفي النهايةِ إلى النِّقاطِ المثيرةِ للاهتمامِ. والنتيجةُ هي الحصول على نظرةِ تقويمٍ عامَّةٍ وسريعةٍ وشاملةٍ.

ـ الوسيلةُ الثَّانيةُ هي: ج.ع.ك، ويمكنكَ لسهولةِ الحِفْظِ أن تلفُظَها جَعَكَ، وهي الأَحرفُ البارزةُ من عبارةِ جمعِ العواملِ كلِّها، وهي تطلبُ منكَ أن تهتمَّ بجميعِ العواملِ وأن تأخذَها بعينِ النَّظرِ والحسبانِ. فيمكنكَ مثلاً أن تسألَ نفسكَ: ما العواملُ الَّتي يجبُ أخذُها بعينِ النَّظرِ؟ وبإمكانك أن تتساءلَ عندما تفكِّرُ في شيءٍ ما: ما العواملُ الَّتي يمكنُ أن تتصلَ فيه؟

ـ الوسيلةُ الثَّالثةُ هي: ق.ق.ق، ويمكنكَ أن ترمزَ إليها بقولكَ: القافُ المثلثةُ. وهي الأحرفُ البارزةُ في عبارةِ (استقراءُ المستقبلِ وتقويمهُ). وتطلبُ منك أن توجِّهَ تفكيركَ إلى عواقبِ الفعلِ ونتائجِه من خلالِ نظرةٍ مستقبليَّةٍ؛ تتوقَّعُ تلك النظرة ما يمكنُ أن يحدثُ فيما بعدُ... ويمكنكَ أن تضعَ مقاييسَ زمنيَّةً مختلفةً.

ـ الوسيلةُ الرابعةُ هي د.غ.ق، ويمكنكَ لسهولةِ الحفظِ أن تلفظَها دَغَقَ، وهي اختصارٌ لألفاظٍ ثلاثةٍ هي: الأهدافُ والغاياتُ والمقاصدُ، ويمكنُ أنْ تستخدمَ هذه الوسيلةُ بسؤالنا أنفسنا:

ـ ما هي أهدافُنا وغاياتُنا؟

ـ ما الذي نحاولُ تحقيقهُ؟

ـ إلى أين نريدُ أن نصلَ؟

.الوسيلةُ الخامسةُ هي أ .س .م، ويمكنكَ أن تختارَ لها الاسمَ الذي يساعدكَ على حفظِها مثلَ: أَسَمَ، وهي الأحرفُ البارزةُ في عبارةِ: الأولويَّاتُ الأساسيَّةُ المهمَّةُ . وتطلبُ منكَ هذه الوسيلةُ أن توجِّهَ انتباهكَ إلى الأشياءِ المهمَّةِ حقًّا ، أو الأكثرِ أهميةً (إذ لا تتساوى الأشياءُ في أهميَّتِها) ؟ .

الوسيلةُ السادسةُ هي خ .ب .م، أو لِنَقُلْ: خَبَمَ، وهي اختصارٌ لعبارةِ: اختيارِ البدائلِ الممكنةِ . ويمكنُ استخدامها من خلالِ تساؤلاتٍ من قبيلِ:

.ما هي البدائلُ الممكنةُ ؟

.ما هي الخياراتُ الممكنةُ ؟

.ما الذي يمكنُ أن يكونَ أيضاً ؟

الوسيلةُ السابعةُ هي أ .أ .أ . أو لِنَقُلِ الألفَ المثلثةَ، وهي اختصارٌ لعبارةِ: آراءِ الأشخاصِ الآخرينَ . وتطلبُ منكَ هذه الوسيلةُ أن تركِّزَ اهتمامكَ على آراءِ الآخرينَ، ويمكنُ أن تبدأَ بأن تسألَ: من همُ الأشخاصُ الآخرونَ الذينَ لهم صلةٌ بالمشكلةِ، وما هي آراؤهم ؟

تستخدَمُ هذه الوسائلُ على نحوٍ بَيِّنٍ وواضحٍ ومباشرٍ . إذاً هناكَ طرقٌ أساسيَّةٌ لتوجيهِ الانتباهِ الإدراكيِّ الحسيِّ إلى اتِّجاهٍ محدَّدٍ:

قمْ بعمليَّةِ أ .ب .ب هنا ، أي حدِّدِ النِّقاطَ السَّلبيَّةَ والإيجابيَّةَ والمثيرةَ للاهتمامِ .

ثم استخدم وسيلة جعك، أي ابدأ بأخذ جميع العوامل بعين النظر .

ثمَّ انتقل إلى وسيلة دغق أو د .غ .ق لتحديد الأهداف والغايات .

بعد ذلك يكون الوقت قد حان لتنفيذ وسيلة خبم، أي اختيار البدائل الممكنة .

قد تبدو هذه الطريقة مصطنعة، ولكنها فعالة في حقيقة الأمر .

يجب أن نجعل عمليّة التّفكير مدروسة ومخطّطة، وإن لم نفعل ذلك فإننا سنميل إلى عدّ هذه العمليّة من المسلّمات، ونظنُّ أننا نفي جميع جوانب الموضوع حقّها من التّفكير بينما نحن في الحقيقة لا نفعل شيئاً من ذلك .

يدّعي معظم النّاس أنّهم يدرسون نتائج الفعل الذي ينوون القيام به . ولكنّ التّجربة برهنت أنّ الدّراسة المقصودة للنتائج باستخدام وسيلة القاف المثلثة أي ق .ق .ق الّتي تعنى باستقراء المستقبل وتقويمه تزوّدنا برؤيا شاملة أكثر وضوحاً .

يحتاج الانتباه حقّاً إلى توجيه متعمّد ، وكثيرون يعدّون أنفسهم مفكّرين بارعين ولكنّهم ليسوا كذلك في حقيقة الأمر .

من الأدوات المساعدة على تنظيم عمليّة التّفكير أداةٌ نسمّيها إلى، وهي لا تختلف في معناها وطبيعتها بوصفها حرف الجرّ المعروف والذي يمكن عن طريقه الوصول إلى الغاية والهدف كما في الأمثلة التالية:

.هناك مكانٌ ما أريد الوصول (إليه) .

. (إلى) أين أريد أن أصل ؟

.إذا سرت في هذا الاتّجاه هل يوصلني (إلى) غايتي ؟

.(إلى) أيِّ مدى يمكنني أن أوفَّقَ إذا اخترتُ هذا الطريق ؟

.إذا لم أوفَّقْ في الوصولِ (إلى) غايتي من هذا الطريقِ (فإلى) أينَ يمكنُ أن أتَّجه ؟

.ينبغي أن أصلَ (إلى) غايتي .

.إنَّهُ شيءٌ يشبهُ المكانَ الذي نتَّجهُ (إليه) .

.(إلى) أينَ أريدُ الاتجاهَ بعدَ ذلك ؟

هذه هي المرحلةُ الأولى من التَّفكيرِ وهي تهتمُّ بالهدفِ والغايةِ، ويمكنُ أن أسألَ نفسي:

.ما هو الهدفُ ؟

.ما الذي نهدفُ إليه ؟

.ما الغايةُ من تفكيري ؟

.ما الذي أريدُ أن أحقِّقَهُ عن طريقِ تفكيري هذا ؟

.ما الذي أفكِّرُ فيه ؟

أما المرحلةُ الثَّانيةُ فهي نظامِ القبَّعاتِ السِّتِّ، فتستخدمُ القبَّعةُ الزَّرقاءُ مثلاً لتحديدِ أو تعريفِ هدفِ عمليَّةِ التَّفكيرِ، واقتراحِ تعريفاتٍ بديلةٍ لهذا الهدفِ .

وفي نظامِ التَّفكيرِ المجزَّأ إلى أصنافٍ أو أطرٍ أو دوائرَ تستخدمُ الوسيلةُ د .غ .ق أو دَغَقَ من أجلِ تحديدِ الهدفِ، وقد يُطلبُ إلى التَّلميذِ القيامُ بتنفيذِ وسيلةِ دَغَقَ في هذه المرحلةْ .

من المثيرِ للاهتمامِ أنَّ التلاميذَ الصِّغارَ الذين هم بينَ السَّادسةِ والتَّاسعةِ من العمرِ يواجهونَ صعوبةً في استخدامِ الوسيلةِ دَغَقَ أو د .غ .ق لأنَّهم يشعرونَ أنَّ جميعَ فاعليّاتهم تدارُ من الآخرينَ فأحدهم سيقول مثلاً:

.أنا أفعلُ ما يُطلبُ منّي .

.أنا أفعلُ ما يُفترضُ بي أن أفعلهُ .

وفي عمرٍ لاحقٍ يشعرُ الطُّلابُ بالرّاحةِ في تحقيقِ أهدافهم وغاياتهم الخاصَّةِ بهم . والوسيلةُ دَغَقَ هي الَّتي تعبّرُ عن الأهدافِ عموماً ، وتطبّقُ في العادةِ على الأفعالِ والسلوكِ . ولكنَّ المؤسفَ حقّاً هو أننا دائماً نفترضُ أنَّ غايةَ تفكيرِنا واضحةٌ، وأننا نعرفُ ما نفكّرُ فيه .

من خلالِ تجربتي على مدى سنينَ طويلةٍ في حقلِ تدريسِ عمليَّةِ التَّفكيرِ وجدتُ أنَّ التَّحديدَ الواضحَ للهدفِ من عمليّةِ التَّفكيرِ هو أمرٌ نادرٌ جدّاً، إنَّهُ الجزءُ الذي نهملهُ مع توهُّمِ أننا لم ننْسَهُ، على الرَّغْمِ من أنَّ الانتباهَ إلى التعريفِ أو التَّحديدِ الواضحِ للهدفِ من عمليَّةِ التَّفكيرِ يمكنُ أن يسهّلَ هذه العمليّةَ ويجعلَها أكثرَ فاعليّةً بكثيرٍ جدّاً مما هي عليه .

إذا كنتَ لا تعرف إلى أين تريدُ الذهابَ فإنَّ احتمالَ وصولكَ إلى هناكَ احتمالٌ ضعيفٌ جدّاً . . . لهذا يجبُ ألاَّ نفترضَ سلفاً أنَّ هذه المرحلةَ الأولى من التَّفكيرِ سهلةٌ أو واضحةٌ .

وضِّحْ الهدفَ من تفكيركَ حتَّى إذا كنتَ تعتقدُ أنَّ هذا الهدفَ واضحٌ، أكِّد لنفسكَ أنَّ هدفَ تفكيركَ الآنَ هو كذا . . . ثُمَّ وضِّحْ هذا الهدفَ، وتأمَّلْهُ كي ترى إن كانَ صحيحاً .

في بعضِ الأحيانِ تحديدُ الهدفِ وحدَهُ يقودكَ إلى تغييرِه، فقد ترغبُ بعدَ اتِّضاحِ الهدفِ في تحديده .

ولكنْ كيفَ لي أنْ أحدِّدَ هذا الهدَفَ على نحوٍ مختلفٍ ؟

إنَّ محاولةَ إعادةِ تحديدِ هدفكَ قَدْ تقودُكَ بسرعةٍ إلى تعريفاتٍ بديلةٍ . والتَّعريفُ البديلُ للهدفِ من عمليَّةِ التَّفكيرِ هو تعريفٌ شبيهٌ، ولكنَّهُ ليسَ الهدفَ الذي سبقَ أن عبَّرتَ عنه تماماً . فإعادةُ التَّعريفِ هي إيجادُ طريقةٍ أُخْرَى للتعبيرِ عن الهدفِ ذاتِه . ومع ذلكَ فإنَّ الهدفينِ متطابقانِ من النَّاحيةِ العمليَّةِ إلى الدَّرجةِ الَّتي تجعلُ التَّمييزَ بينهما غيرَ ضروريٍّ .

يمكنكَ الانتقالُ من هدفٍ عامٍّ شاملٍ إلى هدفٍ أصغرَ منهُ بكثيرٍ أو قليلٍ، فقولكَ: «أريدُ أن أكونَ سعيداً»، يمكنُ أنْ يتحوَّلَ إلى: «أريدُ أن أستمتعَ بعطلةِ نهايةِ الأسبوعِ» .

تسمَّى هذه العمليَّةُ إعادةَ النَّظرِ في تركيزِ الاهتمامِ، فبدلاً من التَّركيزِ على هدفٍ عامٍّ تقومُ بالتَّركيزِ على ما هو أكثرُ تحديداً ودقَّةً . وفي إطارِ هذه العمليَّةِ يمكنُنا أيضاً أن ننتقلَ بالاتِّجاهِ المعاكسِ، أي الانتقالَ من هدفٍ دقيقٍ محدَّدٍ إلى هدفٍ عامٍّ شاملٍ، فقولكَ مثلاً: «أريدُ بعضَ الغراءِ لتثبيتِ هاتينِ القطعتينِ الخشبيتينِ معاً»، يمكنُ أن يصبحَ: «أريدُ تثبيتَ هاتينِ القطعتينِ الخشبيتينِ بطريقةٍ ما» .

هناكَ حالاتٌ نحتاجُ فيها إلى تحويلِ الهدفِ إلى هدفٍ أشملَ منه، وحالاتٌ نحتاجُ فيها إلى تحويلِ الهدفِ إلى هدفٍ أكثرَ دقّةً وتحديداً .

في أثناءِ سعيكَ مثلاً إلى تثبيتِ قطعتي الخشبِ معاً ستبحثُ عن الغراءِ، أو المساميرِ، أو أيِّ شيءٍ يفي بالغرضِ . وقد تريدُ مثلاً الذّهابَ إلى مكانٍ محدّدٍ، لكنْ عليكَ في النّهايةِ أنْ تختارَ بينَ المشي على قدميكَ أو قيادةِ السيارةِ أو الاعتمادِ على وسائلِ النّقلِ العامّ.

وكثيراً ما ترغبُ في تجزيءِ هدفٍ عامٍّ إلى مجموعةِ أهدافٍ صغيرةٍ، وهكذا يصبحُ السّعيُ إلى تحقيقِها أكثرَ سهولةً . فإذا قلتَ مثلاً: «أريدُ التّفكيرَ في إجازتي» . أمكنكَ أن تجزِّأ هذا الهدفَ إلى مستوياتٍ أصغرَ منه من قبيلِ:

«أريدُ معرفةَ متى يمكنُ أن آخذ إجازتي» .

ثمَّ: «أريدُ تحديد المبلغَ الذي أودُّ إنفاقَهُ خلالَ الإجازةِ» .

ثُمَّ: «أريدُ تحديد نوعَ العطلَةِ الّتي أودُّ أن أقضيَها » .

ثُمَّ: «أريدُ معرفةَ الخياراتِ المتوافرةِ» .

ثُمَّ: «أريدُ التفكيرَ في التّخطيطِ لهذه العطلةِ» .

يمكنُ لكلِّ جزْءٍ من هذه الأجزاءِ أن يصبحَ موضوعاً جزئيًّا لتوجيهِ الاهتمامِ. ولذلكَ يستحسنُ أن نعتادَ تجزيء الأهدافِ بهذه الطَّريقةِ. والحقُّ أننا قَدْ نفعلُ ذلكَ تلقائيًّا من دونِ تفكيرٍ مُسَبَّقٍ، ولكنَّ هذا التَّجزيءَ سيكونُ أكثر فاعليَّةً إذا نحنُ قمنا به على نحوٍ واعٍ ومقصودٍ، لأننا بهذه الطَّريقةِ لن ننسى أيَّ جانبٍ من جوانبِ المشكلةِ.

في بعضِ الحالاتِ يمكنُ أنْ يكونَ تجزيءُ الهدفِ العامِّ إلى أهدافٍ أصغرَ منه مسألةَ تحليلٍ، كأنْ نتساءلَ مثلاً:

.ما هي المكوِّناتُ الأُخْرى لما أحاولُ إنجازَهُ؟

.هلْ يمكنُني معالجةُ كلٍّ من هذه المكوِّناتِ على حدَةٍ.

يمكنُكَ تغييرُ هدفِكَ من عمليَّةِ التَّفكيرِ في مرحلةٍ من مراحلِ التَّفكيرِ. فقد تكتشفُ أنَّ التَّعريفَ أو التَّحديدَ الأساسيَّ للهدفِ كانَ ضيِّقاً جدًّا أو واسعاً جدًّا.

النقطةُ المهمَّةُ هنا هي أنْ تقومَ بعمليَّةِ التَّغييرِ هذه على نحوٍ واعٍ ومقصودٍ، وأن تدركَ أنَّكَ تقومُ بذلكَ، ولماذا تقومُ به.

استناداً إلى ذلكَ يمكنُ القولُ: إنَّ التَّفكيرَ الضَّحلَ يجعلُ المرءَ ينساقُ في التفكيرِ وراءَ هدفِه المعلنِ ليجدَ نفسَهُ وهو يفكِّرُ في أمرٍ مختلفٍ تماماً، ولكننا نستثني هنا المبدعينَ الذين كثيراً ما ينتهي بهم التفكيرُ إلى موضوعاتٍ بعيدةٍ كلَّ البعدِ عما طلبَ منهم التَّفكيرُ فيه، أو عما بدؤوا التَّفكيرَ فيه. ونستثني من هذه الحالةِ أيضاً ما يحدثُ في كثيرٍ من المناقشاتِ إذ يعمدُ أحدُ الأطرافِ إلى الإكثارِ من تغييرِ النُّقطةِ الَّتي يتمُّ التَّركيزُ عليها لأنَّهُ يصرُّ على طرحِ أو فرضِ وجهةِ نظرٍ معيَّنةٍ. وهذا ما يجعلُ المناقشاتِ قليلةَ الالتزامِ بالموضوعِ المحدَّدِ وكثيرةَ الانجرافِ وراءَ موضوعاتٍ أُخْرَى.

أيًا كانَ الأمرُ فإنَّ الذي يهمُنا هنا هو أنَّ تغييرَ الهدفِ أمرٌ ممكنٌ في أي لحظةٍ: كأن تقول مثلاً: لَقَد كانَ هذا هو هدفَ تفكيري حتَّى الآن، ولكنِّي الآنَ أريدُ أنْ أغيّرَ هدفَ هذا التَّفكيرِ إلى كذا . . .

قَدْ يتَّضحُ لكَ بعدَ أنْ تبدأَ بالتَّفكيرَ في أمرٍ ما؛ أنَّ التعريفَ الأساسيَّ لهدفِ التَّفكيرِ كانَ ضيّقاً جدًّا، فإذا كانَ ذلكَ وجبَ عليكَ تغييرُ هذا الهدفِ، ولكنْ عليكَ أن تخبرَ نفسَكَ والآخرينَ أنَّكَ قررتَ تغييرَ هذا الهدفِ.

كثيرٌ من الكُتُبِ الَّتي تتناولُ حلَّ المشكلاتِ تركِّزُ على أهميَّةِ تحديدِ التَّعريفِ الصَّحيحِ للمشكلةِ. وهذا يعني أنَّكَ كُلَّما اقتربتَ من التَّعريفِ الصَّحيحِ كنتَ أقربَ إلى حلِّها.

يبدو هذا الكلامُ مقنعاً ولكنَّهُ غيرُ صادقٍ تماماً، لأنَّ الوقتَ الوحيدَ الذي نستطيعُ أن نتوصَّلَ فيه إلى تعريفٍ صحيحٍ للمشكلةِ يكونُ بعدَ حلِّها، وعندها فَقَطْ تستطيعُ الالتفاتَ إلى الوراءِ لتقولَ لنفسكَ: «لو أنِّي حدَّدتُ المشكلةَ بهذه الطَّريقةِ لكنتُ توصَّلتُ إلى حلِّها بوقتٍ أسرعَ».

الحقيقةُ أنَّهُ لا توجدُ طريقةٌ سحريَّةٌ للتَّوصُّلِ إلى التَّعريفِ الصحيحِ، ولكنَّنا نستطيعُ البحثَ عن هذا التَّعريفِ. ويمكننا تجريب عدة تعاريف أو تحديدات إلى أن نتوصَّل إلى طريقٍ نشعرُ بأنه واحد. تأمل الحالات التالية:

.إذا أردتَ أن تتفادى الانزعاجَ يمكنُكَ استخدامُ مهدِّئاتٍ.

.إذا أردتَ أن تتحاشى سماعَ الموسيقى يمكنُكَ استخدامُ سدَّاداتٍ خاصَّةٍ للأذنين.

.إذا أردتَ أن تلقِّنَ جاركَ درساً في ضرورةِ احترامِ الآخرينَ عاملْهُ باحترامٍ دائماً.

.إذا أردتَ أن تجعلَ شخصاً آخرَ يجبرُ جاركَ على التوقفِ عن إزعاجاتِه، يمكنُكَ التّعاونُ مع الجيرانِ أو الاتصالُ بالشُّرطة .

.إذا أردتَ لجارِكَ أن يحبَّ الأديبَ الذي تحبُّهُ يمكنكَ أن تُهْدِيه بعضَ كُتُبِه .

نلاحظُ هنا أنّ كلَّ تعريفٍ من هذه التّعريفاتِ هو أسلوبٌ مختلفٌ لمقاربةِ المشكلة أيضاً ، ويمكُننا تصنيفُ هذه الطرق المختلفةِ لمقاربةِ المشكلةِ على النّحو التالي:

.أوقفْ شريطَ التّسجيلِ .

.غيِّرْ شريطَ التّسجيلِ .

.لا تستمعْ إلى شريطِ التّسجيلِ .

.لا تهتمَّ بما تستمع .

ولكنّ المشكلةَ هي أنّ كلّ هذه المشكلاتِ هي أمورٌ قائمةٌ بذاتها ، فكيفَ نقومُ بما اقترحناه ؟

الحقُّ أنّ هذه الاقتراحاتِ هي أيضاً طرقٌ لتناولِ المشكلةِ الأساسيّةِ العامّةِ، وهذا الجزءُ هو ما أدعوهُ في العادةِ بمرْوَحَةِ الأفكارِ .

سنقومُ بكتابةِ الهدفِ العامِّ من التّفكيرِ على يمينِ الصّفحةِ، ثُمَّ نبحثُ عنِ الأفكارِ العامّةِ أو الاتجاهاتِ أو المقارباتِ الّتي يمكنُ أن تقودَنا إلى تحقيقِ هذا الهدفِ، ثُمَّ نتناولُ كلاًّ من هذه الأفكارِ أو المقارباتِ بوصفها غايةً مستقلّةً، ونبحثُ بعدَ ذلكَ عن الأفكارِ والطرقِ البديلةِ لها ، ثُمَّ نسعى في النهايةِ إلى طرقٍ بديلةٍ لتنفيذِ هذه الأفكارِ ، وهكذا . . .

يمكنُ للمشكلةِ العامّةِ مثلاً أن تكونَ ازدحامَ حركةِ المرورِ داخلَ المدنِ. . . ويمكنُ للمقارباتِ المختلفةِ لحلِّ هذهِ المشكلةِ أن تكونَ:

.خفِّف ازدحامَ حركةِ المرورِ.

.حسِّنِ السيرَ ويسرَهُ عَبْرَ الشوارعِ الموجودةِ.

.حسِّنْ قدرةَ النّقلِ العامِّ.

لَقَد أصبحتْ كلٌّ من هذهِ الطُّرقِ الآنَ هدفاً مستقلاً لعمليّةِ التّفكيرِ، فكيفيّةُ تخفيفِ ازدحامِ السيرِ مثلاً يمكنُ أن تكونَ بعدّةِ أساليبَ منها:

.عدمُ تشجيعِ سائقي السّيّاراتِ على دخولِ المدينةِ.

.منعُ نوعٍ معيّنٍ من السيّاراتِ من دخولِ المدينةِ.

.تأمينُ بدائلَ قادرةٍ على نقلِ أكبرِ عددٍ من المتنقلينَ داخلَ المدينةِ.

.مكافأةُ السّائقينَ الذينَ يبقونَ خارجَ المدينةِ.

ولكنْ كيفَ يمكنُنا تشجيعُ السّائقينَ على عدمِ دخولِ المدينةِ؟

الأمرُ يسيرٌ لأننا بإعمالِ فكرِنا سنجدُ كثيراً من الطُّرقِ الَّتي تمكنُنا من ذلك، ومنها على سبيلِ المثالِ:

.فرضُ رسومٍ على السائقينَ الذين يدخلونَ المدينةَ.

.عدمُ وجودِ أماكنِ وقوفٍ للسيارات .

.فرضُ اتِّجاهٍ واحدٍ على شوارعَ معيَّنةٍ لجعلِ السيرِ أكثرَ مرونةً .

بعدَ وضعِ هذه الأفكارِ نبحثُ عن طريقةٍ لتطبيقِ كلٍّ منها على حدةٍ. وهكذا نجدُ أنَّ (مروحةَ الأفكارِ) هي أسلوبٌ ارتجاعيٌّ للعملِ عن طريقِ إعادةِ تعريفِ أو تحديدِ هدفِ عمليَّةِ التَّفكيرِ.

قَدْ نضطرُّ في بعضِ الأحيانِ إلى العملِ بالاتِّجاهِ المعاكسِ والقيامِ بتحديدِ الهدفِ لأنفسِنا . ولكنَّ لنْ يكونَ هذا الهدفُ هو الغايةَ النِّهائيَّةَ، فالهدفُ الذي اخترناهُ لأنفسنا ليسَ في حقيقةِ الأمرِ إلاَّ واحداً من الأفكارِ في عمليَّةِ (مروحةِ الأفكارِ) .

وهكذا إذا طُلبَ من أحدهِمْ أن يعالجَ مشكلةَ ازدحامِ حركةِ المرورِ في المدينةِ، وبدأ فوراً بالتفكيرِ في تخفيضِ عددِ السياراتِ أو تخفيفِ الازدحامِ فإنَّهُ من الممكنِ أن نطلبَ منه تحديدَ الهدفِ النِّهائيِّ والذي سيكونُ: التَّغلُّبَ على مشكلةِ حركةِ المرورِ في المدنِ.

هناكَ طريقةٌ مُجرَّبةٌ لفعلِ هذا عن طريقِ طرحِ سؤال: لماذا ؟

.لماذا نريدُ أن نخفِّفَ حركةَ المرورِ في المدنِ؟ وسيكونُ الجوابُ: للتغلّبِ على مشكلةِ الازدحامِ في حركةِ المرورِ .

وَلكنّي أفضِّلُ أن أسألَ: ما هو الهدفُ النهائيُّ؟ فتخفيفُ حركةِ المرورِ ليسَ إلاَّ إحدى طرقِ معالجةِ الهدفِ النِّهائيِّ، كما أنَّ طرحَ الأسئلةِ قَدْ يستمرُّ إلى ما لا نهايةَ إذا لم نحصرهُ في إطارٍ محدَّدٍ من قبيلِ:

.لماذا نريدُ حلَّ مشكلةِ ازدحامِ حركةِ المرورِ في المدنِ؟

.ليصبحَ العمل أُكثرَ فاعليَّةً .

.ولماذا نريدُ أن نجعلَ العملَ أكثرَ فاعليَّةً ؟

.من أجلِ الازدهارِ الاقتصاديِّ للبلدِ .

.ولماذا نهتمُّ بالازدهارِ الاقتصادي للبلدِ ؟

وستظلُّ على هذه الوتيرةِ حَتَّى تغطِّي ما استطعتَ من أوجهِ المشكلةِ .

الحقُّ أنَّ هذه الطريقةَ تتضمَّنُ خطرَ الخروجِ عن المشكلةِ الَّتي تحاولُ حلَّها ومعالَجَتَها لتنتقلَ من ثَمَّ إلى الاهتمامِ بتحسينِ العالمِ كلِّه .

احتجتُ في إحدى المرَّاتِ إلى فتحِ زجاجةِ حمضِ الرُّمَّانِ ولم يكنْ لديَّ مفتاحٌ خاصٌّ . . . كانتْ غايةُ تفكيري عندها هي: كيفَ أنزعُ الفلينةَ من الزجاجةِ ؟ وجرَّبتُ عدَّةَ طرقٍ، ولكنْ من دونِ جدوى ! . . . فما كانَ مني إلاَّ أن حوَّلتُ المشكلةَ إلى: كيفَ أزيحُ الفلينةَ عن عنقِ الزُّجاجةِ ؟ فقادني ذلكَ إلى التَّفكيرِ في دفعِ الفلينةِ إلى داخلِ الزُّجاجةِ . . . ولكنِّي أخفقتُ أيضاً في تحقيقِ ذلكَ . . . هنا وجدتُ أنَّ الأفضلَ هو أن أعودَ إلى تعريفِ الهدفِ الشاملِ الذي كان: كيفَ أتمكَّنُ من سحبِ حمضِ الرُّمانِ من الزجاجةِ لأضعَهُ على طَبَقِ الطَّعامِ ؟ هنا صارتِ المهمَّةُ أكثرَ سهولةً بكثيرٍ فمن السَّهلِ فتحُ ثقبٍ في الفلينةِ بأكثرَ من وسيلةٍ ومنها مِفكُّ البراغي مثلاً . . . وهكذا استطعتُ أن أُضْفِي على الطَّعامِ نكهةً أفضل .

هناكَ قصَّةٌ شهيرةٌ تُروى في أبحاثِ التَّشغيلِ عن أناسٍ احتجُّوا على بطءِ حركةِ المصاعدِ، وكانَ الحلُّ الهندسيُّ للمشكلةِ باهظَ التَّكاليفِ. . . ولكنَّ فكرةً بديعةً خطرتْ في بالِ أحدهم وهي وضعُ مرايا داخلَ المصعدِ، وبوضعِ هذه المرايا أصبحَ مستخدمو المصعدِ يقضونَ وقتاً طويلاً في النَّظرِ إلى أنفسهم في المرآة، ولم يعدْ أحدٌ يتذمَّرُ من بطءِ حركةِ المصاعدِ.

هذه القصَّةُ مثالٌ جيِّدٌ على التَّفكيرِ الجانبيِّ، ولكنَّ نجاحَ الحلِّ يتوقَّفُ على الطَّبيعةِ الحقيقيّةِ للمشكلةِ:

إنْ كانت المشكلةُ هي الشّكوى من بطءِ حركةِ المصاعدِ فإنَّ المرايا قدْ حلَّت هذه المشكلةَ بإيقافِ الشكاوى. وإن كانت المشكلةُ هي أنَّ بطءَ المصاعدِ يؤدّي إلى بطءِ العملِ وانخفاضِ الإنتاجِ فإنَّ وضعَ المرايا لن يكونَ مجدياً بل سيكونُ له أثرٌ سلبيٌّ فعندما علمَ العمَّالُ ببطءِ حركةِ المصاعدِ قلَّلوا من عددِ مرَّاتِ استخدامهم المصاعدَ بين الطوابقِ كي يقللوا من هدرِ الوقت، ولكنَّهم بوجودِ المرايا لم يعودوا يلاحظونَ بطءَ المصاعدِ؛ الأمر الذي سيؤدي إلى كثرةِ استخدامهم لها، وهذا سيؤدّي إلى بطءِ العملِ وانخفاضِ الإنتاجِ من دونِ قصدٍ أو درايةٍ.

كثيراً ما أروي قصَّةَ ساعةِ المنبِّهِ في باسادينا[1] بكاليفورنيا. . . كانَ عليَّ الاستيقاظَ في الرَّابعةِ صباحاً للذهابِ إلى مطارِ لوس أنجلوس كي أستقلَّ طائرةً متَّجهةً إلى تورنتو، وفي الموعدِ المحدَّدِ بدأَ المنبِّهُ رنينَهُ. . . الحقُّ أنّي بقيتُ يقظاً وقلقاً حيالَ ضرورةِ إيقافِ المنبِّهِ عن الرَّنينِ كي لا يزعجَ جيراني ويوقظَهم في وقتٍ قدْ لا يكونُ مناسباً لهم.

[1] لدي كرت فيزيت من صديق باسادينا، عندما تزور أطلعك عليه، وتوجد باسادينا أخرى هيوس سأطلعك على كرت فيزيت تصديق آخر.

جرَّبتُ مختلفَ الأساليبِ لوقفِ المنبِّهِ عن الرَّنينِ حتَّى قطعَ التَّيَّارِ الكهربائيِّ عن غرفتي، ولكنّي لم أنجحْ، واستمرَّ المنبّهُ في الرَّنينِ. وقد وصلَ بي التفكيرُ في أن أضعَ المنبِّهَ في حوضِ الماءِ كي أوقفَ الرَّنينَ، وعندما هممتُ بذلكَ انتبهتُ إلى أنَّ الرَّنينَ ينبعثُ من منبِّهي الخاصِّ الموجود في ضبطي توقيت رنينه والذي نسيتُ أمرَهُ تماماً .

لَقَد حدَّدتُ المشكلةَ منذُ البدايةِ بـ: كيفَ أوقفُ هذا المنبِّهَ عن الرَّنينِ؟ وكانَ عليَّ أن أحدِّدَها بـ: كيفَ أُوقفُ الرَّنينَ؟

عندما لا نضعُ نتيجةً مباشرةً لهدفِنَا يكونُ اقترابنا من الحلِّ غيرَ مباشرٍ، لأنَّنا نتحرَّكُ باتِّجاهٍ مختلفٍ جداًّ، ثُمَّ ننتقلُ إلى موقعٍ جديدٍ، ومن هذا الموقعِ الجديدِ نستطيعُ الاتجاهَ إلى هدفِنا بسهولةٍ كبيرةٍ.

الحقُّ أنَّ هذا النَّمطَ من التَّفكيرِ صعبٌ جداًّ في الواقعِ. لأنَّنا، بالاعتمادِ على معرفَتِنا، نقدِّرُ في كلِّ لحظةٍ قيمةَ العملِ الذي نقومُ به لنعرفَ إن كانَ يقودُنا إلى هدفنا المنشودِ.

أُخبِرتُ مرَّةً عن مندوبِ مبيعاتٍ لناسخاتٍ مكتبيَّةٍ. . . كانَ هذا المندوبُ يُوْقِعُ نفسَهُ في خطأٍ متعمَّدٍ عندما يتعاملُ مع زبونٍ مهمٍّ لأوَّلِ مرَّةٍ. فَبَدَا لي هذا الأمرُ غريباً، ومناقضاً لما يجبُ على مندوبِ المبيعاتِ النَّاجحِ فِعْلُهُ، فالخطأُ يولِّدُ لدى الآخرينَ انطباعاً سلبيًّا.

لَقَد دُهِشتُ عندما علمتُ أن هذا الأسلوبَ كانَ ناجحاً جداًّ في الواقعِ، لأنَّ الزبونَ الجديدَ كانَ يُعْجَبُ بمهارةِ مندوبِ المبيعاتِ وسرعتِهِ في تصحيحِ الخطأِ. . . وهكذا كانَ المندوبُ ينجحُ غالباً في بيعِ النَّاسخاتِ للزَّبائنِ الجددِ. فالزبونُ تهمُّهُ أيضاً

الخدماتُ الَّتي يقدِّمها المندوبُ بعدَ البيعِ . وعن طريقِ إيقاعِ نفسِهِ في الخطأ المتعمَّدِ كانَ المندوبُ يقومُ باستعراضِ الخدماتِ الَّتي يمكنُه القيامَ بها .

هناكَ قصَّةٌ شهيرةٌ عن الرَّجلِ الإيرلنديِّ الذي سألَهُ سائحٌ عن الطَّريقِ المؤدِّي إلى موقعٍ أثريٍّ معيَّنٍ، فردَّ الرَّجلُ الإيرلنديُّ قائلاً:

لو أردتُ أنا الذهابَ إلى ذاكَ الموقعِ لما انطلقتُ من هنا .

هذا الردُّ منطقيٌّ تماماً ، فهو يوضحُ أنَّ موقعنا الحاليَّ قَدْ لا يكونُ أفضلَ نقطةٍ للانطلاقِ نحو المكانِ الذي نريدُ الوصولَ إليه .

ولذلكَ علينا الانتقالُ إلى موقعٍ آخرَ يكونُ الانطلاقُ منه إلى الموقعِ الذي نريدُ الوصولَ إليه أكثر سهولةً .

هذه طريقةٌ غيرُ مباشرةٍ، ولذلكَ علينا أن نعيدَ تعريفَ أي تحديد غايةِ تفكيرِنا ، وسيصبحُ الآن: كيفَ ننتقلُ إلى موقعٍ يكونُ الوصولُ منه إلى الموقعِ النهائيِّ الذي نريدُ الوصولَ إليه أمراً سهلاً ؟ وهكذا يصبحُ هذا الموقعُ الانتقاليُّ المثاليُّ موضوعاً جانبيًّا لتوجيهِ اهتمامنا وانتباهنا .

تكمنُ صعوبةُ تحديدِ هذا الموقعِ الانتقاليِّ في أنَّهُ لا يقعُ في اتِّجاهِ الهدفِ الأساسيِّ الذي ننشدُهُ. ولهذا علينا أن نكونَ دقيقينَ عندَ تحديدِ هذا الموقعِ الانتقاليِّ الذي يشكِّلُ نقطةَ انطلاقٍ مثاليَّةً نحوَ الهدفِ الأساسيِّ النِّهائيِّ .

ما أسعى إلى شرحِهِ في هذا القسمِ هو أنَّنا نستطيعُ السَّعيَ إلى التعريف أو التَّحديدِ الصَّحيحِ، ولكنْ لا يمكنُنا أن نكونَ واثقينَ تماماً في أنَّنا وجدنا هذا التَّعريفَ أو التحديد الصَّحيحَ .

الشّيءُ الأساسيُّ هنا هو أن نحتفظَ بمرونَتِنا ونتابعَ تجريبَ تحديداتٍ جديدةٍ واختبارَها . . . يمكُننا مثلاً أن نتحرّكَ على أساسِ ما سمَّيناهُ مروحةَ الأفكارِ، وهذا جزءٌ من عمليّةِ التّفكيرِ نفسها .

إنّها ليستْ مسألةَ تفكيرٍ في المشكلةِ المطروحةِ فَقَطْ، بل علينا التّفكيرُ مليًّا قبلَ أن نحصلَ على أيّ تصوّرٍ لكيفيّةِ الوصولِ إلى غايتِنا النّهائيّةِ .

إنَّ الوقتَ الذي نمضيه في التّفكيرِ خلالَ هذه المرحلةِ وقتٌ مفيدٌ جدًّا، لأننا إذا ذهبنا في الاتّجاهِ الخاطئِ سنبدّدُ كمًّا هائلاً من الجهدِ والطّاقةِ .

ثَمّةَ كثيرٌ من المعوقاتِ كما أشرنا، ومنها إمكاناتُنا الماديّةُ والوقتُ المتاحُ لنا، وهذه المعوقاتُ نقاطٌ صعبةٌ جدًّا لأنّها تحدُّ من خيَاراتِنا، مثلاً:

أريدُ التّفكيرَ في إجازةٍ .

يبدو هذا التّعريفُ تحديداً سهلاً لغايةِ التّفكيرِ، ولكن هل هو سهلٌ حقًّا ؟ أم أنَّ هناكَ الكثيرَ من العواملِ الغامضةِ فيه؟ وهل سيفكّرُ هذا الشّخصُ في أيّ إجازةٍ أم إنّهُ سيفكّرُ في الإجازةِ الّتي تناسبُ إمكاناته الماديّةَ والوقتَ المتوافرَ لديه؟ وهل سيفكّرُ هذا الشّخصُ في الذّهابِ برحلةٍ بحريّةٍ مترفةٍ حولَ العالمِ تستغرقُ ثلاثةَ أشهرٍ وتبلغُ كلفتُها خمسةً وعشرينَ ألفَ دولارٍ ؟ وهل يجبُ الاستخفافُ بالموانعِ والقيودِ الّتي تخضعُ لها ؟

يبدو من المعقولِ، في حالةِ الإجارةِ، أن نفكّرَ في إجارةٍ تناسبُ ظروفَ صاحبها وإمكاناته. ولكنَّ المسألةَ أكثرُ تعقيداً من ذلك، فهل يجبُ أن نُدخِلَ هذه المعوقاتِ والقيودَ لتكونَ جزءاً من تعريفِ المشكلةِ، وعلى سبيلِ المثالِ:

هل تقولُ حكومةٌ ما: نريدُ طريقةً لزيادةِ الدخلِ الحكوميِّ من الضرائب.

أم تقولُ: نريدُ طريقةً تساعدُنا على زيادةِ الدّخلِ الحكوميِّ من الضّرائبِ ولا تجعلُنا نخسرُ جزءاً من أصواتِ المقترعين؟

هل على الشّخصِ الذي يريدُ إجارةً أن يقولَ لنفسهِ: أريدُ عطلةً تناسبُ دخلي والوقتَ المتوافرَ لديَّ، وتتوافقُ مع ذوقي وميولي.

من المثيرِ للاهتمامِ أنَّه يمكن إدخالُ هذه المعوّقاتِ والقيودِ في أيِّ مرحلةٍ من المراحلِ الأربعِ الأولى للتّفكيرِ، فيمكنُ مثلاً أن تدخلَ في مرحلةِ (إلى) الّتي تخصُّ غايةَ التّفكيرِ، إذ تستخدمُ هذه المعوقاتُ والقيودُ في هذه المرحلةِ بوصفها جزءاً من تعريفِ المشكلةِ، كأنْ تقولَ مثلاً:

أريدُ التّفكيرَ في إجارةٍ لا تتجاوزُ كلفتُها إمكاناتي الماديّةَ، خلالَ الوقتِ المتاحِ لي.

هذا شبيهٌ جدًّا بوضعِ الخطوطِ الأولى لتصميمٍ معماريٍّ معيّنٍ. فالمهندسُ المعماريُّ الذي يصمِّمُ محلاً تجاريًّا يُطلبُ منهُ عادةً أن تكونَ كلفةُ الدّراسةِ ضمنَ حدٍّ معيّنٍ، وأن يولّدَ التّصميمُ انطباعاً معيّناً، وأن تنطبقَ عليه المواصفاتُ الشّرطيّةُ للأبنيةِ، وأن يكونَ أصيلاً ومبتكراً، وأن يوفِّرَ أكبرَ واجهةِ عرضٍ ممكنةٍ، وأن يكونَ في الوقتِ ذاتِه أنيقاً، وهلمَّ جرًّا . . .

يتلقى المهندسُ المعماريُّ مذكرةَ تعليماتٍ خاصّةٍ، ويكونُ عليه العملُ ضمنَ شروطِ تلكَ المذكّرةِ. ولذلكَ ليسَ من الخطأ أبداً أن نُدْخِلَ المعوقاتِ والقيودَ لتكونَ جزءاً من تعريفِ الغايةِ من التّفكيرِ.

في بعضِ الأحيانِ تدخلُ المعوقاتُ والقيودُ في مرحلةِ (لو)، وفي هذه المرحلةِ نبحثُ عن المعلوماتِ، وربّما يجبُ إدخالُ بعضِ العواملِ في هذه المرحلةِ مثلِ الميزانيّةِ والأولويّاتِ والتّفضيلاتِ والوقتِ المتاحِ.

ضمنَ هذه المرحلةِ يقومُ مصمّمُ المحلِّ التجاريّ مثلاً بوضعِ الكلفةِ التّقديريّةِ للموادّ المختلفةِ، ولكن لا يمكنُ أن تتضمّنَ مذكّرةُ التّعليماتِ الأوليّةُ اشتراطَ إكساءِ واجهةِ المحلّ بالرخامِ مع اشتراطِ أن لا تزيدَ الكلفةُ في الوقتِ نفسهِ عن خمسةٍ وثلاثينَ ألفَ دولارٍ.

في مرحلةِ المعلوماتِ هذه سيتّضحُ أنَّ هذا الشّرطَ غيرُ ممكنٍ، لأنّهُ يجبُ إمّا التّخلّي عن شرطِ الرخامِ أو تحديدِ الكلفةِ، وإلاّ سيكونُ على المصمّمِ أن يعودَ إلى الزبونِ ويطلبَ منه إعادةَ النظرِ في المذكّرةِ الّتي قدّمها.

ولكنْ إذا كنّا في حالِ الشّخصِ الذي يفكّرُ في إجازةٍ، هل يفضَّلُ إدخالُ الميزانيّةِ والوقتُ المتاحُ في مرحلةِ (لو)، أي مرحلةِ المعلوماتِ؟

في التّفكيرِ المبدعِ لا نُدخلُ المعوقاتِ والقيودَ منذُ البدايةِ، بل نبحثُ عن أفكارٍ في جميعِ الاحتمالاتِ، وبعدَ أن يصبحَ لدينا بعضُ الأفكارِ ننتقلُ إلى مرحلةِ الأداةِ (ها)، وفيها نأخذُ المعوقاتِ والقيودِ بعينِ الحسبانِ كي نرى إن كانَ بمقدورنا تشذيبُ هذه الأفكارِ وإعادةُ تشكيلِها بحسبِ المعوقاتِ والقيودَ الّتي نخضعُ لها، لتصبحَ أفكاراً عمليّةً قابلةً للتطبيقِ.

وهكذا يكونُ لدى هذا الشّخصِ الذي يفكّرُ في إجازةٍ فرصةٌ التّفكيرِ في رحلةٍ بحريّةٍ مترفةٍ حولَ العالمِ. ثُمَّ قدْ يأخذُ بعينِ النّظرِ إمكانيّةَ مغادرةِ هذه الرّحلةِ في بعضِ مراحلِها والاعتمادِ على تنقلاّتٍ أرخصَ ثمناً . وإذا أعجبتْهُ فكرةُ الإبحارِ حولَ العالمِ فقد يبحثُ عن رحلاتٍ بحريّةٍ أقلَّ كلفةً، وقد يسعى إلى الحصولِ على إجازةٍ أطولَ . . . ولكنّهُ لو أدخلَ عامليْ الكلفةِ والوقتِ في مرحلةِ تحديدِ نوعِ الإجازةِ الّتي يريدُها لما فكّرَ أبداً في الرّحلةِ البحريّةِ حولَ العالمِ.

إنَّ استخدامَ القيودِ والإمكاناتِ فَقَطْ في هذه المرحلةِ يعني أنَّهُ علينا القيامُ بكثيرٍ من التّفكيرِ: قَدْ تتجلي أمامنا أفكارٌ كثيرةٌ ولكنّها قَدْ لا تكونُ قابلةً للصّقلِ لتصبحَ أفكاراً عمليّةً قابلةً للتّطبيقِ . . . إلاّ أنَّ هذا يتيحُ لنا فرصةَ الحصولِ على أفكارٍ جديدةٍ حقّاً . وفي النّهايةِ يمكنُنا إدخالُ المعوقاتِ والقيودِ الّتي لدينا في المرحلةِ التّاليةِ وهي مرحلةُ الأداةِ (إذن)، وفي هذه المرحلةِ نأخذُ المعلوماتِ الّتي حصلنا عليها من مرحلةِ الأداةِ (ها)، ونقومُ باختصارِها إلى صيغةٍ يمكنُ تطبيقُها .

تتم المحاكمةُ العقليّةُ والتقويمُ والتقديرُ في مرحلةِ الأداةِ (إذن)، وهكذا يمكنُ استخدامُ المعوقاتِ والقيودِ بوصفِها جزءاً من عمليّةِ التّقويمِ مثلِ:

.هذه الإجازةُ باهظةُ التّكاليفِ فلندعها جانباً .

.هذه الإجازةُ تحتاجُ إلى وقتٍ أطولَ من الوقتِ المتاحِ لنا، فلنطرحها جانباً .

عمليّةُ التّفكيرِ هنا شاملةٌ، وهي حرّةٌ بلا قيودٍ، ولكنَّ الكثيرَ من الاقتراحاتِ الّتي نتوصّلُ إليها نتخلّى عنها فيما بعدُ لأنّها لا تناسبُ القيودَ والمعوقاتِ الّتي نضطرُّ للخضوعِ لها . ومن ذلكَ على سبيلِ المثالِ: إذا أردتَ من شخصٍ ما أن يشتري لكَ قلماً أحمرَ

اللوّنِ هل تقولِ له: أحضرْ لي قلماً أحمرَ من فضلكَ، أم تقول له: أحضرْ لي مجموعةً من الأقلامِ المختلفةِ الألوانِ. وعندما ترى مجموعة الأقلامِ ترفضها جميعاً ما عدا الحمراءَ.

قَدْ يبدو لكَ أنَّ الطَّريقةَ الأولى، أي تحديدَ ما تريدُ بدقَّةٍ، هي الطَّريقةُ الأكثرُ فاعليَّةً من الطريقةِ الثانيةِ الَّتي تحدّدُ فيها ما تريدُ في النهايةِ. فإذا كنتَ كذلكَ فإنَّكَ لم تنتبه إلى مسألةٍ أُخْرَى في العمليّةِ، وهي أنَّكَ عندما ترى أقلاماً بألوانٍ مختلفةٍ قَدْ تكتشفُ اللونَ الذي يناسبُكَ أكثرَ كاللونُ الأخضرِ مثلاً، وما كنتَ لتحظى بفرصةِ معرفةِ ذلكَ لو أنَّكَ جعلتَ تحديدَ اللونِ شرطاً أساسيًّا منذ البدايةِ.

يبدو واضحاً أنَّ إدخالَ المعوقاتِ والقيودِ أمرٌ ممكنٌ في أيِّ مرحلةٍ من مراحلِ التَّفكيرِ وأدواته الَّتي أشرنا إليها، وهذا يجعلُنا نتساءَل:

.ماذا نفعل؟

.ماذا نختار؟

إليكَ الخطواتِ الإرشاديَّةَ التَّاليةَ:

أولاً: إذا كنتَ مهتمًّا بالأفكارِ الجديدةِ المبتكرةِ فلا تُدخلِ المعوقاتِ والقيودَ في مرحلةِ تحديدِ هدفِ عمليَّةِ التَّفكيرِ.

ثانياً: إن لم تكنْ مهتمًّا بالأفكارِ الجديدةِ أو لم يكنْ لديكَ الوقتُ اللازمُ لذلكَ أدخلْ بعضَ القيودِ والمعوقاتِ على التَّحديدِ، ولكنْ لا تُفرطْ في ذلك.

ثالثاً: المعوقاتُ والقيودُ الَّتي تحدُّ من خياراتنا يجبُ إدخالُها في مرحلةِ المعلوماتِ أي مرحلةِ الأداة (لو)، ويجبُ أن تُدرسَ دراسةً

وافيةً حتَّى وإن كنَّا سنتجاهلُها في المراحلِ التَّاليةِ، ولا يوجدُ أيُّ مسوغٍ لعدمِ إدخالِ هذهِ المعوقاتِ والقيودِ في هذهِ المرحلةِ.

في مرحلةِ الأداةِ (إذن) يجبُ إدخالُ المعوقاتِ والقيودِ من أجلِ التَّوصلِ إلى أفكارٍ عمليَّةٍ قابلةٍ للتَّطبيقِ، ولكنْ في الوقتِ نفسهِ

يجبُ أن يكونَ لدينا الاستعدادُ لتحدّي هذهِ المعوقاتِ والقيودِ والتَّساؤلِ: هلْ هي جوهريَّةٌ حقًّا؟

الحقُّ أنِّي أعاني كثيراً من مشكلةٍ حقيقيَّةٍ مع كلمةِ مشكلةْ...

يعتقدُ كثيرونَ أنَّ غايةَ التَّفكيرِ هي حلُّ المشكلاتِ فَقَطْ، وأنَّ التَّفكيرَ يستخدمُ فَقَطْ لهذهِ الغايةِ.

ولماذا نفكّرُ إذن؟

التَّفكيرُ مرتبطٌ ذهنيًّا بالصُّعوباتِ والمعاناةِ الَّتي ترافقُ المشكلاتِ. ولهذا نجدُ أنَّ الكثيرَ من الأشخاصِ لا تروقُهم فكرةُ

التَّفكيرِ، فالتَّفكيرُ صعبٌ وعسيرٌ، لأنَّهُ يتعلَّقُ بالمشكلاتِ، وإذا لم تكنْ تعاني من مشكلةٍ فأنتَ لستَ مضطراً إلى التَّفكيرِ.

وقد أسهم في تفاقمِ هذهِ النَّظرةِ موقفُ الأمريكيينَ الشَّماليينَ الذين يسمُّونَ جميعَ أنواعِ التَّفكيرِ البحث عن حلٍّ للمشكلاتِ،

وهذا في حقيقةِ الأمرِ ناتجٌ عن نَمَطِ التَّفكيرِ التَّالي:

لدينا رغبةٌ في شيءٍ ما، وكيفيَّةُ الحصولِ على هذا الشَّيءِ غيرُ واضحةٍ، ولهذا هناكَ مشكلةٌ علينا حلُّها.

إنَّ هذا الاستخدامَ الواسعَ لكلمةِ مشكلةٍ هو في نظري أمرٌ مُقيّدٌ وخَطِرٌ، لأنَّهُ يعني أننا ندرسُ التَّفكيرَ بمعناهُ الضَّيِّقِ المحدودِ.

وإلى جانبِ ذلكَ فقد أسهم بعضُ علماء النّفسِ أيضاً في إساءةِ استخدامِ كلمةِ تفكيرٍ، ونتيجةً لذلكَ كلّه انتهوا إلى دراسةِ التّفكيرِ بمفهومهِ الأكثرِ اتّساعاً، وصارَ يسمَّى الإنسانُ بالمخلوقِ القادرِ على حلِّ المشكلاتِ. وهذا في حقيقةِ الأمرِ هراءٌ لأنَّهُ يُسْقِطُ من الحسبانِ جميعَ المواهبِ والمقدراتِ التي خلقها الله جلَّ جلاله في الإنسانِ كالاستنتاجِ البنَّاءِ والإبداعِ وغيرِها مما أسهم في تطوُّرِ البشريَّةِ وعمارةِ الأرض عبر العصور.

التّطورُ أو التقدُّمُ يعني التّخلُّصَ من مواضعِ العيوبِ والأخطاءِ والنواقصِ والتّشويشِ، ومن مواضعِ الكلفةِ العاليةِ، ومن التّذمرِ والشّكوى والمشكلاتِ أيضاً . . . أي إننا دائماً نجدُ أنفسنا أمامَ خللٍ علينا تصحيحُه.

هذه العادةُ الّتي تحدُّ من قدراتِنا تأتي في العادةِ من هَوَسِنَا بالمشكلاتِ، وتتجسَّدُ مثلاً في قولنا: إذا تخلَّصنا من المشكلاتِ سيكونُ كلُّ شيءٍ على ما يرامُ. وهذا يشبهُ قولاً ذائعاً، وهو خطيرٌ جداًّ، يقولُ: لا تصلحْ إلاَّ ما هو معطَّلٌ.

هذا أمرٌ خطيرٌ جداًّ فعلاً لأنَّهُ يدعو إلى حلِّ المشكلاتِ وحسب، بل الاكتفاءِ بذلكَ. وبعدَ حلِّ المشكلاتِ نعودُ في العادةِ إلى ما كنّا عليهِ قبلَ ظهورِ هذه المشكلاتِ، في الوقتِ الذي يكونُ منافسونا فيه قَدْ حققّوا تحسيناتٍ على نقاطٍ لم تكنْ تعاني من مشكلاتٍ. وهكذا نكتشفُ أنَّنا تخلَّفنا كثيراً عنهم.

كثيرٌ من الهوسِ من هذه المشكلاتِ نَشأَ من الثلاثةِ الكبارِ أو عُصْبَةِ الثلاثةِ؛ **سقراط وأفلاطون وأرسطو** الذين وضعوا أسس عاداتِ التّفكيرِ الغربيّ.

كان سقراطُ يهدِفُ إلى الإشارةِ إلى الأخطاءِ فأسهمَ بذلكَ في سيطرةِ العقليّةِ النّقديّةِ، ولهذا الأمرِ فائدةٌ كبيرةٌ، لأنّ حلّ المشكلاتِ يقودُ بالتّأكيد إلى التّطورِ والتّقدُّمِ. ولكنّ الخطرَ يكمنُ في أنْ ننشغلَ بحلّ المشكلاتِ إلى الدّرجةِ الّتي تجعلُنا نُهملُ الجانبَ العامّ والمبدعَ لعمليّةِ التّفكيرِ.

ولكننا على أيّ حالٍ لا نستطيعُ إنكارَ أنّ ثمّةَ أسباباً عمليّةً تفرضُ علينا الانشغالَ بحلّ المشكلاتِ إلى الدرجةِ الّتي تجعلُ منها هاجساً عندنا، فالمشكلةُ تصبحُ مثلَ صداعٍ في الرأسِ، أو قُلْ مثلَ حصاةٍ داخلَ الحذاءِ ونحنُ نمشي... نشعرُ بوجودِها دوماً لأنّها تعبّرُ عن ذاتها بوضوحٍ، أمّا الحاجةُ الإبداعيّة فإنّها لا تفرضُ ذاتها أبداً، وإنّما عليكَ أنتَ أن تظهرَها عن طريقِ تحديدِ الحاجاتِ.

كثيراً ما تُرْغَمُ على التّفكيرِ في مشكلاتٍ من دونِ أن تكونَ أمامَكَ فرصةُ الخيارِ في ذلكَ:

.فإذا انثقبت عَجَلَةُ سيّارتكَ كانَ عليكَ الاهتمامُ بذلكَ على الرّغْمِ منك.

.وإذا اشتعلَ الزّيتُ في المقلاةِ كانَ عليكَ أنْ تفعلَ شيئاً حيالَ ذلك.

أمّا أشكالُ التفكيرِ الأُخْرى فجميعُها تقريباً تكونُ اختياريّةً، ولهذا نحنُ لا ننجزُ هذه الأشكالَ الاختياريّةَ من التّفكيرِ. أو نقومُ بإنجازِها لكن بعدَ الاهتمامِ بالمشكلاتِ والانتهاءِ من حلّها. أمّا في عالمِ الأعمالِ فيأتي الأمرُ العاجلُ الملحُّ قبلَ الأمرِ المهمّ، ولهذا يصرفُ وقتٌ طويلٌ للاهتمامِ بالأمورِ العاجلةِ الملحّةِ، ولا يبقى سوى القليلِ من الاهتمامِ للأشياءِ المهمّةِ حقّاً!

قَدْ يكونُ أكثرُ الأسبابِ أهمّيةً لهوسنا بحلِّ المشكلاتِ هو أنَّ حلَّ مشكلةٍ ما يمنحُنا نفعاً حقيقيًّا واضحاً وملموساً، فأنتَ تعرفُ مثلاً فائدةَ إزالةِ الحصاةِ المزعجةِ من حذائكَ، كما أنَّكَ تعرفُ فائدةَ إصلاحِ سقفٍ يتسرَّبُ منه الماءُ، كما تعرفُ أيضاً فائدةَ معايرةِ طابعتِكَ معايرةً صحيحةً . . . أما في أنواعِ التَّفكيرِ الأُخْرى فإنَّ الفائدةَ فيها تخمينيَّةٌ، أو عامَّةٌ غامضةٌ.

إذا خطرتْ لكَ فكرةٌ إبداعيَّةٌ فلن يتسنَّى لك أن تعرفَ فوائدَها، أو مدى سهولَتِها، وعمليَّتِها، وقابليَّتِها للتَّطبيقِ، ودرجةِ إعجابِ الآخرينَ بها . . . ! ! أمَّا حلُّ المشكلاتِ فهو على العكسِ من ذلكَ لأنَّهُ سيجدُ تقبُّلاً من الجميعِ، وحماساً لتطبيقه.

هل التَّوقُّعُ الفوريُّ للفائدةِ هو الذي يجعلُ حلَّ المشكلاتِ أكثرَ جاذبيَّةً؟

لدينا تصوُّرٌ عامٌّ عن العالمِ مفادُهُ أنَّ كلَّ شيءٍ على ما يرامُ. وأنَّهُ سوفَ يتحسَّنُ عَبْرَ التَّطوُّرِ التَّدريجيِّ، ولذلكَ يكفينا صَونُ هذا العَالَمِ والمحافظةُ عليه. وكلُّ ما عدا ذلكَ سيكونُ من شأنِه إشاعةَ الفوضى، أو سيكونُ محفوفاً بالمخاطرِ، ومن المحتملِ أن يزعجَ أحداً ما . وهذا ما جَعَلَ الكياسةَ واللينَ هما الحالتين السائدتين.

وبسببِ كلِّ هذه العواملِ مجتمعةً ظنَّ الكثيرونَ أنَّ غايةَ التَّفكيرِ هي حلُّ المشكلاتِ فَقَطْ، وتكوَّنتْ لديهم قناعةٌ راسخةٌ بذلكَ.

أرجو أن لا تفهموا من كلامي أنَّي ضدَّ حلِّ المشكلاتِ، بل دعوني أؤكِّدْ لكم أنَّي أعتقدُ أنَّ حلَّ المشكلاتِ جزءٌ مهمٌّ وفعَّالٌ من التَّفكيرِ، ولذلكَ لا أريدُ أن أوحي بأنَّ حلَّ المشكلاتِ أمرٌ خاطئٌ.

إنَّما أعارضُهُ بشدَّةٍ هو الاعتقادُ بأنَّ حلَّ المشكلاتِ هو التَّفكيرُ برمَّتِهِ، وأنَّ غايةَ تفكيرِنا الوحيدةَ هي حلُّ المشكلاتِ الَّتي تعترضُنا . ذلكَ أنَّ سيطرةَ هذا الجانبِ على التَّفكيرِ، والاعتقادَ بأنَّ التَّفكيرَ يقتصرُ على هذا الأمرِ هو ما أراهُ خطراً . ورأيي في هذه النُّقطةِ يشبهُ رأيي في التَّفكيرِ التَّقليديِّ وإسهامِ عصبةِ الثَّلاثةِ في هذا المجالِ .

لستُ ضدَّ التَّفكيرِ النَّقديِّ التَّحليليِّ، إنَّهُ ممتازٌ ويلعبُ دوراً مهمًّا و أساسيًّا في تفكيرنا ، ولكنَّهُ جزءٌ واحدٌ فَقَطْ من عمليَّةِ التَّفكيرِ الشَّاملةِ .

أنا أعارضُ فَقَطْ الاعتقادَ بأنَّ هذا الجانبَ من التَّفكيرِ كافٍ وحدَهُ . والمثالُ الذي ذكرتُهُ سابقاً عن ذلكَ كانَ عن الطَّعامِ؛ الطعامُ مفيدٌ من دونِ شكٍّ، ولكنَّ الإفراطَ فيه يسبِّبُ مشكلاتٍ صحِّيَّةً، أي إنَّ المشكلاتِ الصِّحيَّةَ هنا ناجمةٌ عن خطأ الإفراطِ في تناولِ الطَّعامِ لا عن الطَّعامِ بحدِّ ذاته .

وهكذا فإنَّ العيبَ ليس في التَّفكيرِ النَّقديِّ وحلِّ المشكلاتِ بل في مدى استخدامهما . وبينما عُنيَ التَّقدُّمُ الغربيُّ بحلِّ المشكلاتِ وتصحيحِ العيوبِ فَقَطْ، فإنَّ التَّفكيرَ اليابانيَّ الذي لم يتأثَّرْ بعصبةِ الثَّلاثةِ قد عُنيَ بالأشياءِ الَّتي لم تكنْ مشكلاتٍ قائمةً، وعُنيَ بتحسينِ الأمورِ الجيّدةِ وبجعلِها ممتازةً في سياقِ عمليَّةِ التَّحسينِ والتَّطويرِ .

يحاولُ الغربُ اكتسابَ هذه العادةِ عن طريقِ الاهتمامِ بالجودةِ أو النَّوعيَّة، ولكنَّ فكرةَ الجودةِ بحدِّ ذاتها ليستْ كافيةً، لأننا نحتاجُ أيضاً إلى القدرةِ على الإبداعِ، ذلكَ أنَّ تحسينَ الجودةِ أمرٌ يقعُ المرَّةَ تلو الأُخْرى، وربَّما تلقائيًّا ، ولكنَّ هذا التَّحسينَ لن يكونَ كافياً عندما توجدُ أمورٌ أُخْرَى أفضل يجبُ القيامُ بها .

وبغايةِ استعراضِ التَّنوعِ الكبيرِ لحالاتِ التَّفكيرِ المختلفةِ سأعرضُ عليكم لائحةً تحتوي بعضَ تلكَ الحالاتِ، ولن تكونَ لائحةً شاملةً على أيّ حالٍ، وسيكونُ بمقدورِ معظمِ المستمعينَ إضافةُ بعضِ الحالاتِ الَّتي لم أذكرْها . . . غايةُ هذه اللائحةِ هي توضيحُ أنَّ تعريفَ هَدَفِ عمليَّةِ التَّفكيرِ قدْ يكونُ متنوّعاً جدًّا، وذلكَ بحسبِ ما نريدُ فعلَهُ، وبحسبِ الحالاتِ المختلفةِ الَّتي نتعرَّضُ لها .

السُّؤالُ الأساسيُّ في جميعِ هذه الحالاتِ هو: ما الذي أريدُ التَّوصُّلَ إليه ؟

الجوابُ الواضحُ عن هذا السُّؤالِ يقودُ إلى تعريفٍ واضحٍ لهدفِ عمليّةِ التَّفكيرِ وغايتِها : هناكَ مشكلةٌ، هناكَ عيبٌ، هناكَ إخفاقٌ، هناكَ انحرافٌ عما يجبُ أن يكونَ، وقعَ خطأٌ ما ، تعطَّلَ شيءٌ ما ، هناكَ ألمٌ، هناكَ خَطَرٌ، هناكَ تدخُّلٌ فيما نودُّ فعلَهُ، قَدْ يكونُ هناكَ عقبةٌ يجبُ التّغلُّبُ عليها ، قَدْ توجدُ ثغرةٌ يجبُ سدُّها ، قَدْ يكونُ هناكَ ما يعترضُ طريقَنا . . . وعموماً : هناكَ ما يجبُ تصحيحهُ، أو نريدُ التَّخلُّصَ من المشكلةِ كما يريدُ المريضُ التَّخلُّصَ من المرضِ، أو نريدُ التَّخلُّصَ من تأثيرِ المشكلةِ ومن عرقلَتِها لنا .

المشكلاتُ الَّتي تعوقُنا مختلفةٌ عن المشكلاتِ الَّتي تضعُ العقباتِ في طريقِنا ، فالأولى تتعلَّقُ بسلوكِنا الشَّخصيِّ الطَّبيعيِّ، أمَّا الثَّانيةُ فتسدُّ علينا الطَّريقَ الذي نودُّ سلوكَهُ . ولكنَّ النَّوعينِ كليهما يعوقانَنا ونوَدُّ التَّخلصَ منها ، مثلا:

.لا أستطيعُ السَّفرَ لأنَّهُ لا يوجدُ من يعتني بأمّي في أثناء غيابي .

.صوتُ التلفازِ العالي المنطلقُ من منزلِ جاري ليلاً يمنعني من النَّومِ .

.ازدحامُ حركةِ المرورِ في المدنِ أصبحَ مرعباً !

.رفَعَ الموزِّعونَ أسعارَ البضائعِ !

.ارتفعَ معدَّلَ الجريمةِ في الشوارعِ. . . .

عليَّ أن أسألَ دائماً: إلى أينَ أريدُ أن أصلَ؟

والجوابُ الأوليُّ هو: أريدُ إيجادَ طريقةٍ لحلِّ هذه المشكلاتِ.

الواجبُ أو المهمَّةُ هو شيءٌ علينا إنجازُه. . .

قَدْ نحدِّدُ نحنُ المهمَّةَ الَّتي نريدُ إنجازَها، وقد يحدِّدُها لنا آخرونَ. . .

هناكَ بعضُ الأشخاصِ المهووسينَ بحلِّ المشكلاتِ لا يتحدَّثونَ عن حلِّ مشكلةٍ إلاَّ عندما يريدونَ الحديثَ عن تحديدِ هدفٍ أو واجبٍ أو مهمَّةٍ ما. والمهمَّةُ أو الواجبُ هو شيءٌ علينا القيامُ به، ومن ذلكَ مثلاً أنّي من أجلِ تحدّي عالمِ رياضيّاتٍ نويتُ مرَّةً أن أخترعَ لعبةً سهلةً. . . هذا هو الهدفُ الذي حدَّدتُه لنفسي بنفسي.

كثيراً ما نكونُ راضينَ عن العيشِ والاستمرارِ يوماً بيومٍ، راضينَ بالمحافظةِ على ما هو قائمٌ، ولا نحدِّدُ لأنفسِنا مهمَّاتٍ أو أهدافاً؛ إننا لا نحدِّدُ لأنفسِنا مهمَّاتٍ كبيرةً لأنَّها قَدْ تكونُ صعبَةَ التَّحقيقِ، ولكنَّنا بعدَ أن نكتسبَ الثِّقَةَ في تفكيرِنا وقدراتِنا الإبداعيَّةِ سوفَ نصبحُ أكثرَ استعداداً لتحديدِ أهدافٍ كبيرةٍ لأنفسِنا، مثلاً:

.أريدُ أن أتعلَّمَ اللغةَ الصِّينيَّةَ.

.أريدُ أن أضعَ لائحةً تضمُّ أسماءَ أكثرِ المعلنينَ إبداعاً في هذه البلدةِ.

.أريدُ البدءَ في إنشاءِ مبرَّةٍ للأطفالِ اليتامى.

.أريدُ أن أبني أفضلَ فرْعِ خِدمَةِ زبائنَ في الخطوطِ الجويّةِ كلِّها .

.أريدُ التَّوصُّلَ إلى طريقةٍ جديدةٍ لطهو الملفوفِ .

. . . . ما الذي أريدُ التَّوصُّلَ إليه ؟

. . . . أريدُ التَّوصُّلَ إلى تحقيقِ هذا الهدفِ ؟

الحُلْمُ نوعٌ خاصٌّ من أنواعِ الأهدافِ ينشأُ في ذِهنكَ، أو إنَّكَ تصوغُهُ بالتَّدريجِ . وعموماً تبدو الأحلامُ بعيدةَ المنالِ بطبيعَتِها، ولاسيَّما إذا استخدمنا الْحُلْمَ كي نستسلمَ لعالَمٍ كي يعوِّضَنا عن الواقعِ، لأنَّ الهدفَ من هذا الحلمِ لن يتحقَّقَ . ولكنْ ليسَ هناكَ ما يمنعُنا من بذلِ بعضِ الجهودِ الفكريّ في سبيلِ تحقيقِ هذا الحلمِ .

كانَ لدى أحدِ أصدقائي حلمٌ بقيادةِ فرقةٍ موسيقيَّةٍ ضخمةٍ تعزفُ سيمفونيَّة لـ: مولر، ولم يكنْ هذا الصَّديقُ موسيقيًّا، ولكنَّهُ عزَمَ على تحقيقِ حلمِه، وقد حقَّقَهُ فعلاً، وأصبحَ من كبارِ قادةِ الفرقِ الموسيقيَّةِ في عزفِ تلكَ السيمفونيَّةِ تحديداً .

إنَّ الأمثلةَ على أحلامِ اليقظةِ هذه كثيرةٌ جداً حتَّى يتعذَّرُ حصرُها، ومنها مثلاً:

.أحلمُ أن أصبحَ طبيباً يوماً ما .

.أحلمُ أن أتمكَّنَ من تخفيفِ وزني إلى الدرجةِ الَّتي تجعلني رشيقاً .

.أحلمُ أن أشاركَ في بطولةِ ويمبلدون للتِّنس .

.أحلمُ أن أصبحَ ثريًّا جداً . . .

. . . . ما الذي أحاولُ أن اخلصَ إليه ؟

. . . . أريدُ أن أخلصَ إلى تحديدِ الخطواتِ الَّتي نحدِّدُ من خلالها حلماً ما .

إذا كانَ الحلمُ نوعاً من أنواعِ تحديدِ الأهدافِ فإنَّ الاختراعَ هو أيضاً نوعٌ من أنواعِ تحديدِ الأهدافِ أو المهمَّاتِ، فالمخترعُ الذي يرغبُ في اختراعِ شيءٍ ما قادرٌ على القيامِ بعملٍ معيَّنٍ، ولكنْ للاختراعِ جوانبُ أُخْرَى أيضاً ، فعلى المخترعِ أن يكتشفَ مَوْضِعاً يكونُ اختراعُهُ فيه ضروريًّا ومفيداً . وفي بعضِ الأحيانِ يكونُ تحديدُ هذا الموضعُ هو الأكثرَ أهميَّةً من كلِّ ما يقومُ به المخترعُ.

هناكَ عدَّةُ خطواتٍ على المخترعِ أن يمرَّ بها ، ومن أهمِّها :

.هل سيقدِّمُ اختراعي هذا فائدةً، وكيف ؟

.اكتشافُ طريقةٍ لتنفيذِ الاختراعِ .

.اكتشافُ طريقةٍ للتَّنفيذِ العمليِّ الواقعيِّ لهذا الاختراعِ .

.حمايةُ الاختراعِ .

.استثمار الاختراعِ أو إقناعُ جهةٍ ما باستثمارهِ وتفعيلهِ .

يمكنُ لكلٍّ من هذه النِّقاطِ السَّابقةِ أن تُصبحَ هدفاً قائماً بذاتهِ . والاختراعُ مثالٌ ممتازٌ عن الأهدافِ الَّتي يحدِّدُها المرءُ لنفسهِ، إنَّهُ سيسألُ دائماً :

.ما الذي أريدُ التَّوصُّلَ إليه ؟

ويجيبُ:

.أريدُ التَّوصُّلَ إلى اختراعٍ قادرٍ على القيامِ بهذه الوظيفةِ .

بعدَ الأحلامِ والاختراعِ هناكَ وضعُ التَّصميماتِ، فوضعُ التَّصميماتِ هو أيضاً نوعٌ من المهمَّاتِ أو الواجباتِ، إذ إنَّ واضعَ التَّصميماتِ أو المصمّمَ يعزمُ على ابتكارِ شيءٍ غيرِ موجودٍ . . . صحيحٌ أنَّكَ قَدْ تضطرُّ في أثناء قيامِكَ بالتَّصميمِ إلى تجاوزِ مشكلاتٍ محدَّدةٍ مثلِ ضعفِ الموادِّ المستخدمَةِ، والتَّكلفَةِ، والمشكلاتِ البيئيَّةِ، وغيرِها . ولكنَّ الغايةَ النّهائيّةَ هي أن تُبدِعَ شيئاً جديداً ما .

قَدْ تعزمُ على وضعِ التَّصميمِ بنفسكَ، أو قَدْ تضعُهُ بناءً على طلبِ أحدِهم، وحتَّى عندَ حلِّ مشكلةٍ ما قَدْ تضطرُّ إلى وضعِ التَّصميماتِ أو النَّماذجِ، فعندما لا تتمكَّنُ من حلِّ مشكلةٍ ما من خلالِ تحديدِ أسبابِها ومعالجةِ هذه الأسبابِ سوفَ تحتاجُ إلى تصميمِ أنموذجٍ أو طريقةٍ للحلِّ، مثلاً:

.نحتاجُ إلى تصميمِ طريقةٍ لجمعِ النُّفاياتِ الورقيَّةِ .

.نحتاجُ إلى تصميمِ مناهجَ ترفعُ أداءَ المؤسساتِ الحكوميَّةِ .

.أريدُ تصميمَ ملابسَ خاصَّةٍ برجالِ الأعمالِ .

.أريدُ تصميمَ قاعةِ اجتماعاتٍ يمكنُ استخدامُها لغاياتٍ أُخْرَى أيضاً .

.أريدُ تصميمَ دميةٍ آمنةٍ للأطفالِ الصّغارِ جدّاً .

. . . . ما الذي أريدُ التَّوصُّلَ إليه ؟

. . . . أريدُ التَّوصُّلَ إلى تصميمٍ يحقِّقُ المواصفاتِ المحدَّدةِ المطلوبةِ .

عندما يكونُ مجالُ التَّطويرِ محدَّداً مسبقاً؛ من حيث السرعةُ والسهولةُ والتخفيضُ الكلفةُ . . . يصبحُ التَّطويرُ مزيجاً من الواجبِ والتَّصميمِ وحلِّ المشكلاتِ .

تواجهُنا أحياناً مشكلةٌ، ويكونُ علينا تخطيطها ، ونظنُّ غالباً أنَّ طريقتنا في العملِ هي الطَّريقةُ المثلى، مما يطرحُ ضرورةَ تعريفِ ما نعنيه بالطريقةِ المثلى:

أمامَنا الآنَ وجهةٌ محدَّدةٌ يمكنُنا العملُ للتَّوصُّلِ إليها مثل:

.كيفَ أصلُ إلى هناك ؟

.كيفَ أحقِّقُ هذا ؟

.أريدُ تسريعَ العمليَّة .

.أريدُ تيسيرَ صيغِ الطَّلبات .

.أريدُ أن أجعلَ هذه العمليّةَ أكثرَ أماناً .

.أريدُ تخفيضَ الطَّاقةِ اللازمةِ لتنفيذِ هذه العمليَّةِ .

.أريدُ أن أجعلَ الموظَّفينَ أكثرَ وداً مع الزَّبائن .

. . . . ما الذي أريدُه ؟

. . . . أريدُ التَّوصُّلَ إلى طريقةٍ تمكِّنُني من تطويرِ الوضعِ الرّاهنِ من ناحيةٍ معيَّنة .

هناكَ جزءٌ من عمليَّةِ التَّفكيرِ يحدثُ قبلَ الشُّروعِ بعمليّةِ التَّفاوضِ، وهناكَ التَّفكيرُ الذي يحصلُ بعدَ التَّفاوضِ، مثلاً:

.إلى أينَ وصلنا ؟

.ما هو تقويمنا للعرضِ المطروحِ؟

.ما هو موقفُنا الآن ؟

وأخيراً سنكونُ أمامَ المرحلةِ النِّهائيَّةِ، وهي عرضُ النَّتائجِ، مثلاً:

.تسجيلُ الشّكاوى .

.حفظُ ماءِ الوجهِ .

.تبادلُ الآراءِ والأفكار . . .

بعضُ الأشخاصِ يتعاملونَ مع التَّفاوضِ كما يتعاملونَ مع مشكلةٍ ما ، من قبيل:

.كيفَ نجتازُ تلكَ العقبَةَ؟

.كيفَ نتغلَّبُ على المصاعبِ؟

وهناكَ أشخاصٌ يتعاملونَ مع التَّفاوضِ على أنَّهُ مناظرةٌ وخلافٌ. وهناكَ أشخاصٌ يتعاملونَ مع التَّفاوضِ على أنَّهُ معركةٌ، ويسعونَ إلى استخدامِ أكبرِ طاقةٍ ممكنةٍ. وهناكَ أشخاصٌ يتعاملونَ مع المفاوضاتِ على أنَّها عمليَّةُ وضعِ تصميمٍ أو خطَّةٍ، مثل:

.ما هي الافتراضاتُ المختلفةُ المتاحةُ؟

.ما هي وجهاتُ النَّظرِ والملاحظاتُ المختلفةُ الموجودةُ؟

.ما هي القيمُ المختلفةُ القائمةُ أمامَنا ؟

.ما هي المخاوف والاحتياجاتُ؟

.كيفَ نوفِّقُ بينَ كلِّ هذه العواملِ لنخرجَ بتصميمٍ يحظى برضى الطَّرفينِ؟

في هذه المرحلةِ يصبحُ التَّفاوضُ مهمَّةً تصميميَّةً، مثلاً:

.هل بمقدورِنا تصميمُ نتيجةٍ يقبلُها الطَّرفانِ؟

.كيفَ تتنوَّعُ مواقفُنا من هذه القضيَّةِ؟

.نعمِّمُ طريقةً تساعدُنا على تجاوزِ هذه المخاوفِ؟

دعونا نوضِّحْ تقويماتِ الطَّرفينِ، ولذلكَ سنغيِّرُ التَّصميمَ الذي وضعناه:

يودُّ كلا الطَّرفينِ أن يحرزَ تقدُّماً، وهكذا تصبحُ القضيَّةُ هي قضيَّةَ الوصولِ إلى وضعِ تصميمٍ أو أنموذجٍ يهتمُّ بقيمِ الطرفينِ ومخاوفِهِمَا .

هناكَ أسلوبٌ آخرُ للتّفاوضِ لا يلتقي فيه الطّرفانِ أبداً في أيّ اجتماعٍ بلْ يقومُ كلٌّ منَ الطّرفينِ بوضعِ تصميمٍ للنّتائجِ التي تناسبُ كلا الطّرفينِ، ويقومُ طرفٌ ثالثٌ بدورِ الحَكَمِ ويختارُ أفضلَ نتيجةٍ.

وهكذا يتجنّبُ الطّرفانِ خوضَ أيّ جدالٍ، كما يتجنّبُ كلاهما التعرُّضَ لتقويمِ الطّرفِ الآخرِ، كما أنّهُ لا يبدي أيٌّ منهما ردّةَ فعلٍ تجاهَ الآخرِ، ولذلكَ سيكونُ الانتباهُ مُركّزاً على التّوصُّلِ إلى وضعِ التّصميمِ الأفضلِ. وإذا رَفَضَ أحدُ الفريقينِ أن يكونَ منطقيًّا في طرحه يتمُّ قَبولُ اقتراحِ الفريقِ الثّاني، وإذا تمكّنَ كلا الفريقينِ منْ وَضْعِ عرضٍ منطقيٍّ لن يكونَ ثمّةَ مشكلةٌ في اختيارِ أيٍّ من العرضينِ.

إنَّ التّركيزَ الجديدَ على وسيلةِ ح. ب. ن، أي: (الحلُّ البديلُ للنّزاعِ) يسهمُ في نقلِ الأمرِ أو المشكلةِ إلى خارجِ دائرةِ الخصومةِ ليضعَهُ في دائرةِ التّصميمِ أو التّخطيطِ فأتساءل:

- ما الذي أريدُ الوصولَ إليه، لأصلَ إلى النتيجةِ التالية؟

- أريدُ الوصولَ إلى نتيجةٍ يقبلُها الطّرفانِ.

هدفُ التّفكيرِ هنا هو الحصولُ على بعضِ المعلوماتِ المحدّدةِ، بمعنى أنّ التّفكيرَ هنا يصبحُ مهمّةً معلوماتيّةً.

كيفَ نحصلُ على المعلوماتِ المطلوبةِ؟

الأمرُ متعلّقٌ بالمعلوماتِ الَّتي نريدُ الحصول عليها ، فإذا كنا نريدُ معلوماتٍ عن السُّوق مثلاً كانَ بإمكانِنا الحصولَ على هذه المعلوماتِ من خلالِ الاستطلاعاتِ المتعلقَةِ بالسُّوقِ، كما يحدثُ في العادةِ في الأبحاثِ المتعلّقَةِ بحاجاتِ السُّوقِ، وقد نُجْرِي استطلاعاً للرَّأيِ، وقدْ نحلُّ المسألةَ بأنْ نوجِّهَ الأسئلةَ إلى عددٍ كبيرٍ منَ الأشخاصِ . وقدْ تلعبُ القدرةُ على الإبداعِ دوراً مهمًّا .

إنَّ كلَّ رجلِ تحرٍّ يحقّقُ في قضيةٍ ما يواجهُ مهمّةَ جَمْعِ المعلوماتِ اللازمةِ:

.منَ الذي ارتكبَ الجريمةَ؟

.وما هو الدَّليلُ؟

وفي سبيلِ الحصولِ على هذهِ المعلوماتِ، قَدْ يلجأُ رجلُ التَّحري إلى عمليَّةِ بحثٍ مفتوحةٍ عن المعلوماتِ:

.ما هي المعلوماتُ؟

.ومن أيِّ نوعٍ هي؟

.وكيفَ يمكنُني الحصولُ عليها؟

منَ المهمِّ جداً في هذا الأنموذجِ من التَّفكيرِ أنْ تتذكَّرَ أنَّ الهدفَ المحدَّدَ لعمليَّةِ التَّفكيرِ هنا هو الحصولُ على المعلوماتِ. وما نفعلهُ بعدَ ذلكَ بهذهِ المعلوماتِ الَّتي نجمعُها ليسَ جزءاً من عمليَّةِ التَّفكيرِ هذهِ:

.كيفَ نَصِلُ إلى معرفةِ منْ يقرأُ هذهِ الكتبَ؟

.نحتاجُ إلى معلوماتٍ عن تُجَّارِ الأقمشةِ في هذهِ المنطقةِ.

.ما هو مناخُ الاستثمارِ والصِّناعةِ في الخليجِ العربيِّ؟

.نحتاج إلى معلوماتٍ عن الأجواءِ المتعلقةِ بهذهِ المنطقةِ.

.إذا لمعرفةِ ما الذي أريدُ الوصولَ إليهِ تحديداً؟

.احتاج إلى المعلومات المحدَّدة لتنفيذ ذلك .

علينا أنْ ندركَ أنَّ تنفيذَ المهمَّةِ يختلفُ عن تحديدِها . في هذهِ الحالةِ، يكونُ قَدْ تمَّ تحديدُ المهمَّةِ وطريقةِ تنفيذِها ، ولم يبقَ سوى تنفيذِها عمليًّا .

ولكنْ لماذا يعدُّ التَّفكيرُ ضروريًّا عندما نريدُ تنفيذَ مهمَّةٍ محدَّدةٍ ؟

إذا كانتِ الْمَهمَّةُ محضَ مَهمَّةٍ آليَّةٍ، أو أنَّها حُدِّدتْ بتفصيلٍ كبيرٍ، فإنَّ الحاجةَ إلى التَّفكيرِ ستقتصرُ على حلِّ المشكلاتِ التي قَدْ تعترضُنا في أثناءِ التَّنفيذِ . أمَّا إذا كانتِ المهمَّةُ محدَّدةً تحديداً عامًّا فَقَطْ ولم تكنِ المهمَّةُ آليَّةً فإننا سنحتاجُ إلى التَّأملِ والتَّفكيرِ في كيفيَّةِ تنفيذِها .

قَدْ يتضمَّنُ هذا التَّفكيرُ كثيراً من التنظيمِ مثلَ: من أينَ أبدأُ أوَّلاً ؟

وقد يتضمنُ التفكيرُ البحثَ عن طريقةٍ أسهلَ أو أفضلَ لتنفيذِ عملٍ ما .

وقد يتضمَّنُ هذا التفكيرُ البحثَ عن طريقةٍ لتنفيذِ شيءٍ ما حُدِّدَ على أنَّهُ هدفٌ فَقَطْ، مثلُ:

. كيفَ ننظِّمُ مَعْرِضَ البضائعِ الذي يُقامُ في الحادي والعشرينَ من كانونِ الأولِ في لندن ؟

.ما هي أسهلُ طريقةٍ لزيارةِ جميعِ المخازنِ الَّتي تبيعُ أجهزةَ الحاسوبِ في هذهِ الْمَنْطقَةِ ؟

.كيفَ أنظِّمُ طريقةَ الجلوسِ خلالَ حفلِ العشاءِ هذا ، فبعضُ الأشخاصِ لن يرغبوا في الجلوسِ مع بعضهم بعضاً ؟

.مهمتي هي أن أنفِّذَ السِّباقَ المدرسيَّ يومَ الأربعاء ، ما هي أفضلُ طريقةٍ للقيامِ بذلك ؟

.الوصفةُ واضحةٌ لكنَّ النَّتيجةَ ليستْ كما توقَّعتُ، كيفَ لي أنْ أطبّقَ هذه الوصفةَ تطبيقاً صحيحاً ؟

.ما الذي أريدُ التَّوصُّلَ إليه ؟

.أريد التَّوصُّلَ إلى طريقةٍ فعَّالةٍ لتنفيذِ المُهِمَّةِ المحدَّدَةِ لي .

إنَّ وضعَ الخُطَطِ هو بحدِّ ذاتِهِ جزءٌ مهمٌّ من التَّفكيرِ، ناهيكَ عن أنَّ كلَّ ما هو مُعقَّدٌ يتطلَّبُ حُسْنَ التَّخطيطِ . قد تكون الخططُ طويلةَ الأمدِ من أجلِ المستقبلِ، أو خططاً من أجلِ العطلِ المدرسيَّةِ القادمَةِ، وقد تكونُ خططاً من أجلِ أمسيةٍ واحدةٍ فَقَطْ، وقد تكونُ خططاً من أجلِ إنشاءِ حديقةٍ رئيسيَّةٍ كبيرةٍ. . .

من أجلِ هذا سنحتاجُ إلى خطَّةٍ، أو إلى مخطَّطِ المهندسِ المعماريِّ أولاً، ثُمَّ مخططاتِ المتعهّدينَ، هذه المخططاتُ الَّتي عليها أنْ تهتمَّ بتفاصيلَ كثيرةٍ مثلِ تأمينِ الإسمنتِ عندَ الحاجةِ .

يتطلَّبُ التَّخطيطُ الكثيرَ من التَّفكيرِ الحدسيِّ والتَّطلُّعَ إلى المستقبلِ، وتوقعَ ما قدْ نواجهُهُ من مشكلاتٍ، إلى جانبِ الحاجةِ الكبيرةِ للمعلوماتِ .

التَّفكيرُ التَّنظيميُّ أساسيٌّ جدًّا، والتَّخطيطُ واحدٌ من أشكالِ التَّفكيرِ الكثيرةِ . ومن ذلك على سبيلِ المثالِ أنَّكَ قدْ تضطرُ إلى التَّخطيطِ لتنفيذِ مهمَّةٍ ما حتَّى لو كانتْ طريقةُ التنفيذِ محدَّدَةً مُسبَقاً . وقد يكونُ عليكَ التَّخطيطُ لإنجازِ حلٍّ محدَّدٍ بالذاتِ . وقد يكونُ عليكَ التَّخطيطُ لكيفيَّةِ المباشرةِ في تنفيذِ فكرةٍ جديدةٍ مبتكرةٍ .

يعتمدُ التَّخطيطُ على الخُطُواتِ المتاليةِ والإجراءاتِ المتَّبعةِ والزَّمنِ اللازمِ كما في الأمثلةِ التاليةِ:

.ما هي الْخُطوَاتُ أو المراحلُ ومتى ستحدثُ؟

.كيفُ نخطِّطُ للانتقالِ إلى هذا الموقعِ الجديدِ ؟

.كيفَ نخطِّطُ لإنشاءِ الطريقِ الجديدِ ؟

.كيفَ نخطِّطُ لضبطِ هذهِ الحديقةِ وتنظيمِها ؟

.كيف نخطِّطُ لجلبِ المقترعينَ من المناطقِ النائيةِ؟

.كيفَ نخطِّطُ برنامجَ المدرسةِ الصيفيَّةِ؟

.كيف نخطِّطُ لتسييرِ هذهِ المؤسسةِ؟

.كيفَ نخطِّطُ لهذهِ الحملةِ الانتخابيَّةِ؟

هناكَ تداخلٌ كبيرٌ بينَ التَّخطيطِ والتَّنظيمِ. لأنَّ التخطيطَ هو شكلٌ خاصٌّ من أشكالِ التنظيمِ. والميزةُ الخاصَّةُ لعمليَّةِ التَّفكيرِ التَّنطيميِّ هي أنَّ جميعَ المعلوماتِ متوافرةٌ وليستْ مجهولةً، كما هو الحالُ في التفكيرِ الإبداعيِّ، أو حلِّ المشكلاتِ، أو تحقيقِ هدفٍ ما:

.والآن كيفَ نجمعُ بينَ هذهِ المعلوماتِ المتوافِرَةِ بأفضلِ طريقةٍ؟

يمكنُنا تجريبُ جميعِ الطرائقِ الممكنةِ للجمعِ بينَ هذهِ المعلوماتِ، ثُمَّ نختارُ الطريقةَ الأفضلَ. ولكنَّ هذا سيستغرقُ وقتاً طويلاً، ولهذا يمكنُنا أن نلجأَ إلى تحديدِ الأهدافِ ثُمَّ المعوقاتِ والقيودِ، ثُمَّ نحاولُ العملَ على كلِّ ذلكَ من أجلِ تيسيرِ العمليَّةِ.

أمّا فيما يتعلّقُ بالتّخطيطِ، فهناكَ حاجةٌ إلى الكثيرِ من التّفكيرِ التّصوّريّ، إذْ علينا أنْ نتخيّلَ ما يمكنُ أنْ ينتُجَ عن كلّ من العروضِ المقترحةِ. وهناكَ في العادةِ حاجةٌ لتصوّرٍ واضحٍ عن الأولويّات:

.هل الأولويّةُ هي أنْ نجتذبَ أكبرَ عددٍ ممكنٍ من الأشخاصِ إلى موقفِ السّياراتِ هذا ؟

.أم أنّ الأولويّةَ هي تأمينُ طريقةِ خروجٍ سريعةٍ من موقفِ السّياراتِ هذا ؟

قد يكونُ هدفُ التّفكيرِ في هذهِ اللحظةِ هو تنظيمَ عمليّةِ التّنظيمِ، ففي متجرٍ كبيرٍ، على سبيلِ المثالِ، قد يكونُ من المهمّ أنْ نضعَ إشاراتٍ واضحةً تدلُّ على مكانِ كلّ سلعةٍ بوضوحٍ، وأن تُوزَّعَ السّلعُ بطريقةٍ توفرُ على الزبائنِ أكثرَ ما يمكنُ من جُهدِ البحثِ والمشي داخلَ المتجرِ. ولكنّ الأبحاثَ بيّنتْ أنّ نحو ثمانينَ بالمئةِ من المشترياتِ في الولاياتِ المتّحدةِ هي مشترياتٌ ناتجةٌ عن رغبةٍ آنيّةٍ تنشأُ لحظةَ رؤيةِ السّلعةِ. وهكذا فإنّنا إذا لم نضعْ إشاراتٍ واضحةً تدلُّ على مكانِ كلّ سلعةٍ، واضطرّ الزبائنُ إلى التّجوالِ داخلَ المتجرِ، فإنّهم قدْ يشترونَ المزيدَ من السّلعِ . . . ولكننا إذا نظرنا إلى الأمرِ من ناحيةٍ أُخْرَى فسنجد أنّ التّنظيمَ ووضوحَ مكانِ كلّ سلعةٍ قد يشجّعُ المزيدَ من الزّبائنِ على المجيءِ إلى هذا المتجرِ مما يؤدّي إلى مزيدٍ من البيعِ أيضاً .

الأمر ذاتُه ينطبقُ على مشكلةِ موقفِ السّياراتِ السّابقةِ. وعلى كثيرٍ من الأمثلةِ، مثل:

.كيفَ ننظمُ رحلةً للعاملينَ في شركتِنَا ؟

.إنّ تنظيمَ عمليّةِ تدبيرِ الأمتعةِ في المطاراتِ يحتاجُ إلى بعضِ الاهتمامِ.

.كيفَ ننظّمُ عمليّةَ عرضِ الكتبِ في هذا المحلّ الخاصّ ببيعِ الكتبِ ؟

.تحتاجُ طريقةُ الأرشفةِ إلى أسلوبِ تنظيمٍ مختلفٍ .

.بوجودِ أجهزَةِ اللّحَامِ الآليّةِ الجديدةِ هذه، كيفَ نعيدُ تنظيمَ خطّ الإنتاجِ ؟

.ما الذي أريدُ التّوصلَ إليه ؟

.أريدُ التّوصلَ إلى طريقةٍ لتنظيمِ هذا الأمر .

قَدْ تُقَدَّمُ إليكَ البدائلُ ويكونُ عليكَ الاختيارُ في أيِّ وقتٍ من الأوقاتِ، كأنْ تختارَ بينَ الأطباقِ الّتي يقدّمُها المطعمُ مثلاً. أو أنْ تختارَ بينَ عرضينِ لوظيفتينِ مختلفتينِ. أو بينَ لونينِ متوافرينِ لنوعِ السّيارةِ الّتي تريدُ شراءهَا . أو بينَ شخصينِ راغبينِ في الارتباطِ بكَ بمشروعٍ معين .

أنتَ، بحكمِ العادةِ، ستحدّدُ لنفسكَ البدائلَ والخياراتِ المتوافرةَ ثُمَّ تختار من بينِها ما تشاؤه. . . احرصْ دوماً في مثلِ هذه الحالاتِ على تصميمِ عِدَّةِ بدائلَ . . . لا تكتفِ بالبدائلِ الّتي تَخْطرُ بالبداهةِ في ذهنكَ منذ اللحظةِ الأولى .

إنّ التّوليدَ المبتكرَ للبدائلِ والخياراتِ جزءٌ مهمٌّ جداً من عمليّةِ الاختيارِ، والاختيارُ جزءٌ مهمٌّ من عمليّةِ التّفكيرِ الشّاملةِ:

الأداةُ التّحريضيّةُ (ها) تسهمُ في توليدِ البدائلِ والْخِيَاراتِ. ومعَ الأداةِ (إذن) يكونُ على المرءِ الاختيارُ بينَ هذه البدائلِ .

الآنَ نحنُ نتأمّلُ في الحالاتِ والمسائلِ الّتي أمامنا ، والاختيارُ هنا هو الغايةُ الأساسيّةُ للتّفكيرِ. وعندما يقعُ اختيارُنا على أيٍّ من البدائلِ المتوافرةِ تبرزُ حاجةٌ إلى تصوُّرِ المستقبلِ وتخيُّله، أي تَخَيُّلِ انعكاسِ اختيارِنا على المستقبلِ .

نحتاجُ هنا أيضاً إلى التَّفكيرِ التقويميّ الذي نجدُهُ تحتَ القبّعتينِ السّوداءِ والصّفراءِ. هناك حاجةٌ إلى الوعي الواضحِ للحاجاتِ والتقويماتِ والأولويّاتِ. لذا علينا أن نفكر جيداً في اختيارنا، مثلاً

.ما هو الخيارُ الذي يُفترَضُ بنا أنْ نحقّقَهُ؟

.نحتاجُ إلى اختيارِ أحدِ هذينِ المكانينِ المختلفينِ لقضاءِ الإجازةِ.

.نحتاجُ إلى اختيارِ اللونِ الذي نريدُ استخدامَهُ لطلاءِ هذهِ الغرفةِ.

.نحتاجُ إلى اختيارِ أحدِ هذينِ التَّصميمينِ للقطَعِ التَّركيبيّةِ الَّتي تنتجُها الشّركةُ.

.عليكَ اختيارُ الألعابِ الَّتي تريدُها.

.عليكَ اختيارُ أحدِ هذينِ الشّخصينِ المتقدمينِ لوظيفةِ مديرِ التسويقِ في الشّركةِ.

.عليكَ أن تختارَ لنشرِ هذا الإعلانِ اليومَ المناسب.

.ما الذي تريدُ التَّوصلَ إليه؟

.باختصار تريد التَّوصُّلَ إلى اختيارٍ أكيدٍ بينَ هذهِ البدائلِ أو الخياراتِ.

القرارُ شكلٌ من أشكالِ الاختيارِ، كما أنَّ الاختيارَ أيضاً شكلٌ من أشكالِ القرارِ، فكلاهُما يتطلَّبُ أسلوبَ التَّفكيرِ ذاتَهُ... في حالةِ القراراتِ نكونُ بحاجةٍ إلى اتّخاذِ قرارٍ، والحاجةُ إلى اتّخاذِ القرارِ فوراً عاملٌ مهمٌّ. ونحتاجُ كذلكَ إلى التَّفكيرِ فيما إذا كانَ عَدَمُ اتّخاذِ قرارٍ بحدِّ ذاتِهِ شكلاً من أشكالِ القرارِ.

ولكن ثمّةَ من يميّزُ بينَ الخياراتِ والقراراتِ فيذهبُ إلى أنّ الخيارَ يؤثّرُ فينا ، أمّا القرارُ فيؤثّرُ في الآخرينَ، إلاّ أنّ هذا الانطباعَ ليس صحيحاً دوماً ، ومن السّهلِ أن نعثرَ على خياراتٍ تؤثّرُ في الآخرينَ، وقراراتٍ نتّخذُها وتؤثر فينا فَقَطْ .

علينا في حالِ الخياراتِ النّظرُ في الأولوياتِ والأهميّةِ وغايةِ الهدفِ ونتائجه، ويكونُ الخيارُ في العادةِ بينَ عدّةِ بدائلَ متوافرةٍ، أما القرارُ فيحدّدُ ما إذا كانَ علينا الذّهابُ في اتّجاهٍ معينٍ أم لا .

مثلاً: .علينا اتخاذُ قرارٍ في إغلاقِ هذه المحطّةِ أم لا .

.علينا اتخاذُ قرارٍ بخصوصِ لائحةِ المدعوينَ إلى حفلِ الزّفافِ .

.هلْ نقبلُ هذا العرضَ ؟

.هلْ يريدُ أيٌّ من الحاضرينَ الذّهابَ إلى التزلجِ بعدَ ظهرِ هذا اليومِ ؟

.هلْ قرّرنا الاستمرارَ في حملةِ الدّعايةِ والإعلانِ هذه ؟

.هلْ اتّخذنا قراراً بخصوصِ هذه الخطّةِ ؟

.هلْ سنبيعُ البيتَ ؟

الذي تجدرُ الإشارةُ إليه هنا ، أي فيما يتعلّقُ بالقراراتِ، هو أنّهُ علينا أنْ نكونَ على فهمٍ واضحٍ للأسسِ الّتي قادتنا إلى اتّخاذِ قرارٍ ما . حتّى إذا تعرّضنا في المستقبلِ للشّكِ في صحّةِ هذا القرارِ الذي اتخذناهُ، كانَ بإمكاننا الرّجوعُ إلى الأسبابِ الّتي قادتنا إلى اتّخاذِ هذا القرارِ في وقتِه . والذي كان مبدؤه:

.ما الذي أريدُ التَّوصُّلَ إليه؟

.أريدُ التوصلَ إلى قرارٍ في هذا الأمرِ.

التَّقويمُ أو المحاكمةُ العقليَّةُ هو عمليَّةُ تفكيرٍ واسعةٌ جدًّا. وهو جزءٌ من استخداماتِ أداةِ التفكيرِ (إذن)، مثلُهُ في ذلكَ مثلُ الْخيارِ واتِّخاذِ القرارِ. فَمِنْ خلالِ هذه الأداةِ نقومُ بالحكمِ على نتائجِ الأداةِ (ها)، ثُمَّ نقرِّرُ ما الذي نريدُ فعلَهُ بهذه النَّتائجِ: هلْ نقبلُ هذه النَّتائجَ أم نُطوِّرُها أم نضعُها جانباً، وإن وضعناها جانباً فهلْ سيكونُ ذلكَ في الوقتِ الرَّاهنِ فقط أم بصورةٍ دائمةٍ.

الحكمُ على أمرٍ ما هو بحدِّ ذاتِه حالةُ تفكيرٍ، ولننظرْ مثالاً في هذه الحالاتِ:

.يجبُ دراسةُ هذا العرضِ.

.هلْ هذه جائحةٌ وبائيَّةٌ أم لا؟

.هلْ ينبغي علينا رفعُ الأسعارِ؟

.هلْ تعتقدُ أنَّ ذاكَ الفعلَ كانَ متعمَّداً؟

.هلْ أدَّتْ مهمَّتَها جيداً بوصفِها مديرةَ مدرسةٍ؟

.ما رأيكُ بأنماطِ ثيابِ هذا الموسمِ؟

.كيفَ تجدُ طَعْمَ هذا؟

.هلْ هذا العصيرُ سائغُ الطَّعمِ؟

يبدو جليًّا أنَّ تقويمَ الشَّيءِ أو الحكمَ عليه يعني تمييزَهُ وتعريفَهُ كأن نقول:

هلْ هذا وباءٌ حقًّا ؟

هل هذا حقًّا مرضُ الجمرةِ الخبيثةِ ؟

في مثلِ هذه الحالاتِ توجدُ خصائصُ ومعاييرُ تساعدُنا على الإجابةِ عن هذه الأسئلةِ، مثل:

.هل توجدُ خصائصُ واضحةٌ ؟

ثُمَّ نطلقُ حكمَنَا على الحالةِ . وهذا الحكمُ في العادةِ هو مسألةُ تقويمٍ .

في بعضِ الأحيانِ يكونُ التقويمُ رأياً شخصيًّا ، ولكنَّهُ يعتمدُ على مبادئَ ثابتةٍ، كأن نتساءلَ مثلاً:

.هل هذا قانونيٌّ ؟

في أحيانٍ أُخْرَى يكونُ التَّقويمُ أكثرَ موضوعيَّةً، كأنْ نتساءلَ:

.هل تؤدّي وظيفَتَهَا جيِّداً ؟

.هلْ هذا التصميمُ جذابٌ ؟

في التَّقويماتِ الموضوعيَّةِ المشابهةِ لهذا التَّقويمِ، توجد في العادةِ خمسةُ مداخلَ أساسيَّةٍ للتقويمِ هي:

أولاً: لا مجالَ للشكِّ أو التَّردُّدِ أبداً ، إنَّهُ سيِّئٌ، فَظيعٌ يجبُ رفضُهُ .

ثانياً : هناكَ كثيرٌ من الأشياءِ الَّتي تتعارضُ مَعَهُ .

ثالثاً : إنَّهُ حياديٌّ .

رابعاً : له جوانبُ إيجابيّةٌ .

خامساً : إنَّهُ مناسبٌ جدًّا ورائعٌ ولذلكَ يجبُ اختيارُهُ .

وهناكَ أيضاً الحكمُ الذي نَصِلُ إليه باستخدامِ القبّعةِ الصّفراءِ والقبّعةِ السّوداءِ، إذ نحاولُ من خلالهما تحديدَ المصاعبِ أو الفوائدِ المتعلّقةِ بموضوعِ الحكمِ .

هنا تُوضَعُ قائمةٌ بتفاصيلِ التّقويمِ . وفي النّهايةِ ننظرُ إلى هذه القائمةِ ونطلقُ حكمَنَا النّهائيَّ العامَّ .

إنَّ عمليّةَ اتّخاذِ القرارِ بالقيامِ بفعلٍ ما أو عدمِ القيامِ به تتضمّنُ في حقيقةِ الأمرِ تقويماً أو حكماً ، وهي تأخذُ بعينِ النّظرِ ما يمكن أن ينتجُ عن القيامِ بهذا الفعلِ، وما يمكن أن ينتجَ عن عدمِ القيامِ به .

يمكنُ للتقويمِ أن يكونَ موضوعيًّا يستندُ إلى حقائقَ ووقائعَ، كما يمكنُ أن يكونَ ذاتيًّا يعتمدُ على المشاعرِ كما هو الحالُ في التّفكيرِ ذي القبّعةِ الحمراءِ، أيْ أنْ يكونَ رأياً شخصيًّا كأَنْ نكونَ مثلاً أمامَ حالةِ تقويمِ وضعِ شخصٍ ما : هل سينسجمُ هذا الشّخصُ معَ فريقِ العملِ ؟

ليس التّقويمُ هو ما يصنعُ القرارَ ولكنّهُ يساعدُنا على التّوصلِ إلى حكمٍ نطلقهُ، ثُمَّ يلعبُ هذا الحكمُ دوراً في عمليةِ اتّخاذِ القرارِ ضمن مبدأ :

.ما الذي أريدُ التّوصّلَ إليه ؟

.أريدُ التَّوصلَ إلى تقويمٍ يتعلَّقُ بهذا الأمرِ .

عندما تكونُ المعلوماتُ الْمُبَلَّغَةُ واضحةً وجليّةً لا نحتاجُ إلى التَّفكيرِ فيها كثيراً ، ولكنَّنا كثيراً ما نفترضُ أنَّها واضحةٌ وجليَّةٌ .

إنَّ طريقةَ إبلاغِ المعلوماتِ عن أمرٍ ما لها أثرٌ كبيرٌ، قد تكونُ المعلوماتُ المبلَّغَةُ أو المعروضةُ مربكةً أو مشوّشَةً، وقد تؤدّي إلى مشكلاتٍ حقيقيّةٍ، أو تتطلَّبُ على الأقلِّ مجهوداً مضاعفاً من قِبَلِ المتلقّي كي يفهَمَها .

يمكنُ للاستماراتِ الخاصَّةِ بالضَّرائبِ أنْ تُقَدِّمَ مثالاً ممتازاً هنا ، شأنُها في ذلكَ شأنُ التَّعليماتِ الَّتي تحاولُ شرحَ كيفيَّةِ استخدامِ الأدواتِ الإلكترونيَّةِ، إذ تُعْرَضُ هذه التَّعليماتُ على نحوٍ رديءٍ عموماً لأنَّها تُكْتَبُ من قِبَلِ أشخاصٍ يعرفونَ هذه الأدواتِ جيِّداً ، ويجدونَ كلَّ ما يتعلَّقُ بهذِه الأدواتِ واضحاً جدّاً ، فيما الأمرُ في حقيقتِه مختلفٌ عن ذلكَ عندَ هؤلاءِ الذينَ اشتروا إحدى هذه الأدواتِ لأوّلِ مرَّةٍ .

العرضُ الرَّديءُ أو الإبلاغُ غيرُ الواضحِ للأفكارِ قَدْ يؤدّي إلى الفهمِ الخاطئِ والأضرارِ الكبيرة . يجبُ ألا يكتفيَ الإبلاغُ الجيِّدُ للمعلوماتِ بتفادي إعطاء الانطباعاتِ الخاطئةِ، بلْ عليه أن يسعى إلى تطويقِ الانطباعاتِ الخاطئَةِ الَّتي ربما تنشأُ لدى بعضِ الأشخاصِ . بمعنى أنَّهُ يجبُ أن يعطيَ عرضُ الأفكارِ انطباعاً بأنَّها سهلةٌ، ومباشرةٌ، وصادقةٌ، وأمينةٌ، وهذه الْمُهمَّةُ تتطلَّبُ التَّصميمَ والإبداعَ كما تتطلَّبُ تخطِّي بعضِ المصاعبِ في أحيانٍ كثيرةٍ أمثالُ هذه المصاعب .

.كيفَ تخبرُ العمالَ عن التَّسريحِ المؤقَّتِ المقترحِ ؟

.كيفَ تخبرُهُ بأنَّهُ أخفقَ في اجتيازِ الامتحانِ ؟

.لدينا شيءٌ جديدٌ حقًّا هنا . . . كيفَ نُوْصِلُهُ ؟

.كيفَ نُوْصِلُ إلى الآخرينَ مخاطرَ التَّدخينِ على الصِّحَّةِ ؟

.كيفَ نَعْرِضُ تعليماتِ استخدامِ هذه الأداةِ الجديدةِ لتحميصِ الخبزِ ؟

.كيفَ نوضحُ أنَّهُ غادرَ وظيفَتَهُ لأنَّهُ طُلِبَ منه أنْ يستقيلَ ؟

.باختصارٍ ما الذي أريدُ التَّوصُّلَ إليه ؟

.أريدُ التَّوصُّلَ إلى طريقةٍ جيِّدةٍ لإيصالِ هذا .

الاستكشافُ أنموذجٌ عامٌّ ومألوفٌ جدًّا من نماذجِ أهدافِ التَّفكيرِ. والذي نريدُهُ هنا هو استكشافُ نقطةٍ ما، وليسَ لدينا أيُّ هَدَفٍ آخرَ سوى معرفةِ المزيدِ عن هذه المنطقةِ . . . قد يكونُ لدينا أحياناً هدفٌ آخرُ محدَّدٌ في ذهننا، ولكنَّنا في اللحظةِ الرَّاهنةِ نودُّ أن نقومَ فَقَطْ بعمليَّةِ استكشافٍ.

الاستكشافُ وجمعُ المعلوماتِ يحدثانُ في مرحلةِ التَّفكيرِ (لو)، أو الأداةِ (لو). ولكنْ قَدْ يكونُ الاستكشافُ هو الغايةَ النِّهائيَّةَ لعمليَّةِ التَّفكيرِ، فغايةُ المستكشفِ الذي يهبطُ على سطحِ القمرِ، أو الذي يستكشفُ مَنْطِقَةً نائيةً من كينيا الجديدةِ هي معرفةُ المزيدِ .

عندما تسمحُ لنفسكَ بتحديدِ هَدَفٍ آخرَ للاستكشافِ تكونُ قَدْ قلّلتْ قيمةَ الاستكشافِ، لأنَّكَ لن تلاحظَ عندها إلاَّ الأشياءَ الَّتي قَدْ تكونُ نافعةً للهدفِ الذي حدَّدتَهُ لنفسكَ. أما الاستكشافُ الحقيقيُّ فيهتمُّ بما هو موجودٌ وليسَ بما يناسبُ هَدَفَكَ وغايتَكَ كأن تقول:

.أريدُ معلوماتٍ عن العُطَلِ الَّتي تسمحُ بالمشي في فرنسا .

.أريدُ استكشافَ احتمالاتِ الاستثمارِ في الصّينِ.

.يرجى التَّفكيرُ في جميعِ جوانبِ مسألةِ إقامةِ مزارعَ للأسماكِ في المياهِ الباردةِ .

.جِدِ المزيدَ من المعلوماتِ عن تُجّارِ الأعمالِ الفنيّةِ .

.استكشفْ مجالَ الإبداعِ عموماً .

وصفنا فيما سَبَقَ حالةَ تفكيرٍ تهتمُّ بالحاجةِ إلى الحصولِ على معلوماتٍ محدَّدةٍ، وكانَ ذلكَ مهمَّةً من نوعٍ محدَّدٍ يجبُ القيامُ بها . أما الاستكشافُ فهو أكثر شموليّةً من ذلك إذ إننا هنا :

نريدُ جميعَ المعلوماتِ الممكنةِ عن حَقْلٍ أو مجالٍ معيّنٍ،

علينا معرفة أننا نحتاجِ بالتأكيدِ إلى تحديدِ الحقلِ الذي نريدُ المعلوماتِ حوله لأنَّنا لنْ نتمكّنَ من جمعِ جميعِ المعلوماتِ عن كلِّ شيءٍ .

قَدْ يكونُ تحديدُنا لهذا الحقلِ ضيّقاً جداً إلى الدرجةِ الَّتي تجعلُ الفرقَ ضئيلا جداً بينَ الاستكشافِ ومَهمَّةِ جمعِ المعلوماتِ الَّتي وردتْ أعلاهُ.

ليس للاستكشافِ نهايةٌ محدّدةٌ، ولا يحدّدُ ما ستعثرُ عليه في النّهايةِ. أمّا مُهمَّةُ البحثِ عن المعلوماتِ فإنَّها تحدّدُ ما عليكَ البحثَ عنه ضمن أسلوب:

.ما الذي أريدُ التَّوصلَ إليه؟

.أريدُ التَّوصلَ إلى استكشافٍ شاملٍ لهذا الحقلِ.

التطويرُ العامُّ أو التَّحسيناتُ الشّاملةُ عمليّةٌ خلاقةٌ جداً، وذاتُ نهايةٍ مفتوحةٍ، فنحنُ لا نعرفُ بالضَّبطِ ما الذي سنتوصَّلُ إليه في النّهايةِ... يمكنُ أنْ يكمنَ موضوعُ التَّطويرِ والتَّحسينِ في اتّجاهٍ لا يَخْطرَ في بالِنَا أبداً، ومن ذلكَ على سبيلِ المثالِ أننا ظللنا لسنينَ طويلةٍ نرى الأشجارَ المائلةَ إلى الشرقِ بفعلِ الريحِ ولكنْ لم يخطرْ في بالِ أحدٍ أن يستغلَّ هذه الريحَ لإقامةِ محطَّاتِ توليدِ الكهرباءِ الَّتي تعملُ بالهواءِ.

يتّبعُ التَّطويرُ أو التحسينُ الشّاملُ تعليماتٍ مفادُها أنَّهُ مهما كانَ ما نفعلُهُ فإنَّ أسلوبَنا في القيامِ به قَدْ لا يكونُ هو الأسلوبَ الأمثلَ. وبدلاً من التَّعاملِ مع الأمرِ بوصفِهِ مشكلةً يجبُ حلُّها يمكنُ أنْ نتعاملَ معَ الأمرِ على أنَّهُ تمرينٌ مبدعٌ فنطرح السؤال التالي:

.ما هي الأفكارُ الَّتي يمكنُ لنا أنْ نقوّمَها هنا؟

ثُمَّ نتفحّصَ هذه الأفكارَ ونبحثَ في مدى قُدْرَةِ هذه الأفكارِ على تحقيقِ تطويرٍ أو تحسينٍ ما ، وكيفيَّةِ قيامِها بذلكَ، وأينَ يمكنُ لها أنْ تقدِّمَ هذا التَّطويرَ . كأن نقول

.كيفَ نجعلُ وقتَ تناولِ الوَجْبَاتِ أكثرَ تشويقاً وإثارةً للاهتمامِ ؟

.كيفَ نُطوِّرُ الصُّحُفَ ؟

.كيفَ نطوِّرُ البرامجَ الإخباريَّةَ التِّلفزيونيَّةَ ؟

.كيفَ نطوِّرُ المظهرَ الخارجيَّ للسياراتِ ؟

.كيفَ نطوِّرُ أساليبَ العَرْضِ في المتاجرِ ؟

.أريدُ أنْ أُحسِّنَ الزيَّ الرَّسميَّ لضبَّاطِ الشُرطَةِ .

.أحتاجُ إلى بعضِ الأفكارِ لتطويرِ جلاَّيَةِ الصُّحونِ هذه .

.أريدُ تطويرَ سويَّةِ التَّواصلِ داخل المنزلِ .

إذاً : .ما الذي أريدُ التَّوصُّلَ إليه ؟

.أريدُ التَّوصُّلَ إلى أيِّ نوعٍ من أنواعِ التَّطويرِ والتَّحسينِ في المجالِ المحدَّدِ .

لُقِّنَ أشخاصٌ كثيرونَ أنَّهُ يمكنُ تحويلُ أيِّ مشكلةٍ إلى فرصةٍ، ولكنَّنا نُبْدِي اهتماماً كبيراً بحلِّ المشكلاتِ يفوقُ الاهتمامَ الذي نُبْديهِ حيالَ البحثِ عن فرصٍ . . . قلَّةٌ قليلةٌ منَ الأشخاصِ يركِّزونَ على التَّفكيرِ في اكتشافِ الفرصِ .

عندما تصادفُنا فرصةٌ وجهاً لوجهٍ قَدْ نقومُ بتقويمها، لكنَّ هذا ليس مماثلاً للسَّعي الجادِّ في سبيلِ الحصولِ على فرصٍ. والحقُّ أنَّ عدَمَ الاهتمامِ بالفُرَصِ ينشأُ عن سببٍ رئيسيٍّ هو أنَّ الفرصةَ تعني المجازفةَ والمخاطرةَ والقلقَ ونحنُ لا نحبُّ كلَّ هذا، لأنَّنا تكيَّفْنا معَ الواقعِ ورضينا به ولذلكَ لا يكونُ لدينا أيُّ دافعٍ للتَّغييرِ.

منَ الشَّائعِ أنَّ الشَّركاتِ تظلُّ تبحثُ دائماً عن فرصٍ جديدةٍ، ولكنَّ هذا الكلامَ غيرُ دقيقٍ، فالشركاتُ تهتمُّ بالإبداعِ في حلِّ المشكلاتِ أكثرَ بكثيرٍ من اهتمامِها بالبحثِ عن فرصٍ لاعتقادِها بصعوبةِ ذلكَ. ولكنَّ الأمر أيسرُ من ذلكَ بكثيرٍ، إذْ يمكنُنا البحثُ عن الفرصِ بسهولةٍ كما يمكنُنا تصميمُ تلكَ الفرصِ انطلاقاً من القُوَّةِ الَّتي نمتلكُها، ويمكنُنا الانطلاق من السُّوقِ ومن الفرصِ الَّتي تنتجُها احتياجاتُ هذا السُّوقِ. . . أي إنَّ الإمكاناتِ المتاحةَ أمامنا غيرُ قليلةٍ.

البحثُ عن فُرَصٍ هو عمليَّةٌ غيرُ محدَّدَةٍ، وهي قابلةٌ للتَّعديلِ، لأنَّنا لا ندري أصلاً ما الذي سنتوصَّلُ إليه في نهايةِ هذا البحثِ عندما نبحث مثلاً:

.كيفَ يمكنُنا بيعُ الأغذيةِ المعلَّبةِ في دُوَلِ الاتِّحادِ السُّوفييتي السَّابقِ؟

.يمكنُنا تحديدُ هذه الفُرْصَةِ بطريقةٍ أُخْرَى، كأنْ نسألَ:

.أينَ يمكنُنا بيعُ المعلباتِ؟

.أو ما الذي يمكنُنا فعلهُ بإنتاجِنَا من المعلباتِ؟

في مَعْرِضِ سعينا إلى فرصٍ نحتاجُ إلى مخطَّطٍ من نوعٍ معيَّنٍ كي يساعدَنا على توجيهِ انتباهِنا إلى:

.ما الذي أريدُ التَّوصُّلَ إليه؟

.أريدُ التَّوصُّلَ إلى بعضِ الفرصِ المحتملةِ في هذا المجالْ.

شيءٌ ما قَدْ تغيَّرَ، في العالمِ أو في السُّوقِ أو في الأنظمَةِ و القوانينِ. . . نريدُ التَّفكيرَ في ذلكَ التَّغيُّرِ وكيفيَّةِ تأثيرِه فينا والفرصِ الَّتي يفتَحُها أمامنا .

جرَتْ العادةُ على أن نفكِّرَ في التَّغييراتِ فقَطْ عندما تؤدِّي هذه التغييراتُ إلى مشكلاتٍ لنا، أو عندما تؤثِّرُ فينا مباشرةً.

التفكيرُ في هذه الحالةِ هو الاستكشافُ المتعمَّدُ لهذه التَّغييراتِ. وسيكونُ التَّركيزُ على الفرصِ الَّتي تنجمُ عن هذه التَّغييراتِ.

الحقُّ أنَّ أيَّ تغييرٍ هو مصدرٌ رئيسيٌّ للفرصِ لمن يلاحظونَ الفرصَ أولاً. فبَعْدَ حدوثِ تغييرٍ ما؛ لا تبقى الأشياءُ على ما كانتْ عليهِ قبلَ حدوثِ هذا التغييرِ. ولكنْ ليسَ ثَمَّةَ من هو مضطرٌّ للتفكيرِ في هذا التَّغييرِ بهذا الأسلوبِ المفتوحِ الذي لا نهايةَ له، أو غيرَ المحدودِ كأن نقول:

.ما هي تأثيراتُ هذا التَّغييرِ؟

.ما هي الفرصُ الَّتي تُتيْحُها القوانينُ و الأنظمةُ الجديدةُ؟

.تقومُ الشَّركاتُ الكبيرةُ بتسريحِ بعضِ موظَّفيها: ما هي الفرصُ الَّتي يتيحُها لنا هذا؟

.تمَّ الآنَ تشكيلُ رابطةِ أمريكا الشماليَّةِ للتِّجارةِ الحرَّةِ المسمَّاةِ (نافتا) دعونا نفكِّرْ في هذا .

ـجميعُ الأطفالِ قدْ غادروا المدرسةَ، إلى ماذا يقودُنا هذا ؟

وبصورة عامة: ـ ما الذي أريدُ التَّوصُّلَ إليه ؟

ـ أريدُ التَّوصُّلَ إلى بعضِ الأفكارِ النَّاشئةِ عن هذا التَّغييرِ .

يمكنُنا البدءُ بالتَّفكيرِ في السَّلامِ أو التَّسليةِ أو السَّعادةِ أو غيرِ ذلكَ، فنحنُ نسعى في العادةِ للحصولِ على هذه الأمورِ أو زيادةِ استمتاعِنا بها . وقدْ نسعى إلى إدخالِ المزيدِ منها إلى حياتِنَا اليوميَّةِ .

هذه هي عمليَّةُ التَّفكيرِ الَّتي تتضمَّنُ كلاًّ من تحديدِ الهدَفِ والتَّصميمِ . وقد تتضمَّنُ حلَّ المشكلاتِ أيضاً ، ولكن إذا كنَّا نعي العوائقَ الَّتي تقفُ بيننا وبينَ هذه الأهدافِ المرغوبِ فيها .

ما يميِّزُ هذا النَّمطَ مِنَ التَّفكيرِ هو أنَّ الغايةَ منه شاملةٌ جدًّا . فَمِنَ الصَّعبِ التَّركيزُ التَّامُّ على شيءٍ ما كالسَّعادةِ مثلاً . . . يمكنُنا التَّركيزُ على أشياءَ عديدةٍ يمكنُها أنْ تجعَلَنا سعداءَ . ثُمَّ نقوِّمُ هذه الحالاتِ والأشياءَ لنرى إنْ كانتْ ستحقِّقُ لنا السَّعادةَ فعلاً أم لا .

وأيًّا كانَ الأمرُ فإنَّهُ لا يوجدُ ضررٌ من التَّفكيرِ في هَدَفٍ عامٍّ وشاملٍ مثلِ هذا، ولكنَّ الذي سيحدثُ هو أنَّكَ ستولِّدُ احتمالاتٍ، ثُمَّ سيكونُ عليكَ العملُ على هذه الاحتمالاتِ، ومن ثَمَّ تقويمُها في النِّهايةِ كأن تقول:

ـ أريدُ التَّفكيرَ في السَّعادةِ .

ـ أريدُ المزيدَ من التَّسليةِ والمغامرةِ في حياتي .

.أريدُ أنْ أحظى بالمزيدِ من الطُمَأنِيْنَةِ.

.لماذا لا أكونُ أكثرَ سعادةً؟

.ما الذي أريدُ التَّوصُّلَ إليه؟

.أريدُ التَّوصُّلَ إلى أفكارٍ في مجالِ السَّعادةِ، والطُمَأنِيْنَةِ، والمغامرةِ، والتَّسليَةِ. . .

هذا الأمر لا يشبهُ عمليَّةَ استكشافِ التَّغييراتِ الَّتي ذكرناها سابقاً، فالمسألةُ هنا تتعلَّقُ بالتَّكيُّفِ معَ التغييرِ وتَحَمُّلِ التَّغييرِ الذي يؤثِّرُ فيك مباشرةً. قَدْ تكونُ بعضُ المصاعبِ والمشكلاتِ واضحةً ومباشرةً، وقد يظهرُ بعضُها لاحقاً.

فإذا حدَثَ تغييرٌ أنهى حالةَ الاستقرارِ الَّتي كانتْ سائدةً:

.فقد تكونُ القضيَّةُ قضيَّةَ حدٍّ من الضَّررِ.

.وبإمكانِنا توقُّعُ بعضِ تأثيراتِ التَّغيُّرِ الذي يحصل.

.ويمكنُنا وضعُ نُظُمٍ تساعِدُنا على تحمُّلِ التَّغيُّرِ على نحوٍ أفضل.

كلُّ هذا يتطلَّبُ التَّفكيرَ، وهذا النَّوعُ من التَّفكيرِ هو تفكيرٌ تَكيُّفيٌّ، وهو يتضمَّنُ قدراً كبيراً من التَّفكيرِ التَّخطيطي، وقد يتضمَّنُ مشكلاتٍ محدَّدةً، كما سيكونُ هناكَ حاجةٌ إلى التَّفكيرِ الخلاقِ أيضاً، ولن يكونَ التَّخطيطُ بمعزلٍ عن التَّدخُّلِ أيضاً.

مثلاً: الحفاظُ على توازُنِكَ فوقَ لوحِ التزلُّجِ على الأمواجِ هو مسألةُ تكيُّفٍ دائمٍ، وليست هناك وضعيَّةٌ ثابتةٌ يمكنُها أنْ تغنينَا عن التَّكيُّفِ والتَّعديلِ الدَّائمِ في وضعيَّتِنا وهذا يفيدنا في ما يلي:

.كيفَ سنحتَمِلُ هذا الخطرَ التَّنافسيَّ الجديدَ ؟

.التقاعدُ هو تغييرٌ جذريٌّ يجبُ أنْ نتكيَّفَ معه .

.البطالةُ تغيُّرٌ كبيرٌ أيضاً وعلينا التَّفكيرُ في كيفيَّةِ التَّكيُّفِ مع هذا التَّغيُّرِ .

.هذه الإصابةُ الَّتي أعاني منها في ظهري سوفَ تفرضُ عليَّ تعلُّمَ عملٍ جديدٍ .

.كانَ لاستيرادِ الألعابِ الصينيَّةِ رَخيصةِ الثَّمنِ تأثيرٌ كبيرٌ فينا .

.لَقَد تغيَّرَ السُّوقُ كثيراً ولم يعدْ فيه الكثيرُ من منافذِ البيعِ الصَّغيرةِ، بلْ هناك عددٌ قليلٌ من منافذِ البيعِ الكبيرةِ، فإذا لم تتمكَّنْ من الوصولِ إلى أحدِ هذه المنافذِ لنْ تحصلَ على حاجتكَ، لأنَّهم سيدفعُونَكَ إلى الهامشِ . عند ذلك عليك أن تعرف:

.ما الذي أريدُ التَّوصُّلَ إليه ؟

.أريدُ التَّوصُّلَ إلى استراتيجيَّةٍ للتكيُّفِ مع هذا التَّغيُّرِ .

إذا تَشكَّلَ لديكَ حُلْمٌ ما فإنَّ السَّعيَ إلى تحقيقِ هذا الحلمِ سيكونُ مسألةَ تفكيرٍ لتحديدِ هَدَفٍ معيَّنٍ، ولكنْ من أينَ يأتي الحلمُ وكيفَ يَتَشَكَّلُ ؟

إنَّ السَّعيَ إلى تشكيلِ حُلْمٍ أو هَدَفٍ أساسيٍّ هو هَدَفٌ مشروعٌ لعمليَّةِ التَّفكيرِ . ولكنَّ الصُّعوبةَ تكمنُ في تفادي تخفيضِ مستوى الحلمِ وتقزيْمهِ من أجلِ جعلهِ أكثرَ قابليَّةً للتحقُّقِ، أما إذا بقيَ الحلمُ غامضاً وبلا صيغةٍ واضحةٍ، فإنَّهُ قدْ ينفعُ بوصْفهِ حلماً ،

ولكنَّهُ لنْ ينْفعَ بوصفه شيئاً يمكنكَ تحقيقهُ في وقتٍ ما . قَدْ ترغبُ في تشكيلِ حلمٍ غيرِ قابلٍ للتَّحقّقِ، ولكنَّ الغايةَ منه هي أنْ يبعثَ السُّرورَ في نفسكَ ويساعِدَكَ على الاستمرارْ .

هذه المسألةُ مسألةُ خيارٍ تصميميٍّ أو تخطيطيٍّ، فتشكيلُ حُلْمٍ هو مسألةٌ مشابهةٌ لتصميمِ هَدَفٍ، أو صياغَةِ ملخَّصٍ تصميميٍّ يمكنكَ أن تُضَمّنَهُ ما ترغبُ مثلاً:

.أريدُ أنْ أفكّرَ في نَمَطِ حياةٍ متخيَّلٍ أحلمُ به .

.أريدُ تحديدَ صِفاتِ العملِ المثاليّ في رأيي .

.ما الذي أريدُ تحقيقَهُ في هذه الحالةِ ؟

.كيفَ أتصوّرُ ما ينبغي أنْ يكونَ عليه الزّواجُ ؟

.ما الحلمُ ؟

.ما المكانُ المثاليُّ للعيشِ وما الصِّفاتُ التي سيتمتَّعُ بها ؟

باختصار : .ما الذي أريدُ التَّوصُّلَ إليه ؟

.أريدُ التَّوصُّلَ إلى حُلُمٍ متوازنٍ أو هَدَفٍ متوازنٍ أو ملخَّصٍ تصميميٍّ متوازنٍ .

يمكنُنا أنْ نمضيَ في طريقِ الحياةِ ونتعاملَ معَ المشكلاتِ أو الفُرَصِ عندما تظهرُ تلقائيًّا ، كما يمكنُنا المبادرةُ من وقتٍ إلى آخرَ .

أحياناً ينطلقُ شبّانٌ بشجاعةٍ نحوَ أرضٍ نائيةٍ وهم لا يعرفونَ ما الذي سيفعلونَهُ عندَ وصولِهِمْ إلى هناكَ، ويتمكّنونَ من النّجاةِ، وأحياناً ينجحونَ، والأساسُ في ذلكَ هو المبادرةُ. والمبادرةُ تتطلّبُ بعضَ الشّجاعَةِ، ولكنّها لا تتطلّبُ شجاعةً كبيرةً.

يمكنُكَ التّفكيرُ في مبادرةٍ غايتُها الحدُّ من المخاطَرَةِ. وقد تُعدُّ هذه المبادرةُ خطَّ رجعةٍ في حالِ عدَمِ نجاحِها في الحدِّ من المخاطرةِ. وطرحُ المبادراتِ ليس أمراً معقّداً، ولكنّهُ ليسَ سهلاً تماماً إنَّهُ يتطلب العملَ الجادَّ، إذ لا يمكنُكَ أنْ تكتفيَ بالأسلوبِ المألوفِ أي بقبُولِ الوضعِ الرّاهنِ والحفاظِ على هذا الوضعِ.

أحياناً عندما تقومُ بمبادرةٍ يكونُ عليكَ أنْ تتّخذَ خطواتٍ خاصّةً بكَ وتحافظَ عليها، وأحياناً تتحوّلُ المبادرةُ إلى مسارٍ آخرَ ثُمَّ تستمرُّ في ذاكَ المسارِ الجديدِ. وأحياناً أُخْرَى قَدْ ترغبُ في القيامِ بمبادرةٍ بسببِ عدمِ حدوثِ أيِّ شيءٍ آخرَ تلقائيًّا. وقد ترغبُ في أحيانٍ أُخْرَى أيضاً بالقيامِ بمبادرةٍ لأنّكَ مَلَلْتَ عَمَلَكَ، كما يمكنُ أنْ ترغبَ في القيامِ بمبادرةٍ لأنَّ بعضَ الأشياءِ الّتي تجذبُكَ؛ تدفعُكَ إلى الأمامْ.

إذا أردتَ الحصولَ على عَمَلٍ عليكَ القيامُ ببعضِ المبادراتِ، فلا شيءَ يحصلُ تلقائيًّا، ولذلكَ علينا محاولةُ طرحِ بعضِ المبادراتِ مثل:

.السُّوقُ في حالةِ ركودٍ... ما المبادراتُ الّتي يمكنُنا اتّخاذُها؟

.المكوثُ في البيتِ سيمنعكُ من التعرُّفِ إلى أشخاصٍ جُدُدٍ، إذا عليكَ القيامُ ببعضِ المبادراتِ.

.دعونا نصَمِّمْ بعضَ المبادراتِ هنا.

وبصورة عامة: .ما الذي أريدُ التَّوصُّلَ إليه ؟

.أريدُ التَّوصُّلَ إلى بعضِ المبادرات .

في نهايةِ استخدامِ الأداة (إذن) ، أو مرحلةِ (إذن) التَّفكيريَّة، يجبُ أنْ يكونَ هناكَ استنتاجٌ أو محصّلةٌ أو خلاصةٌ . وهكذا فإنَّ التَّوصُّلَ إلى نتيجةٍ؛ هو جزءٌ من عمليّةِ التَّفكيرِ الكليّةِ . حتَّى وإنْ كانت النّتيجةُ تبيّنُ أنَّهُ لم يتمّ التَّوصُّلُ إلى اتّفاقٍ حيالَ هذا الأمرِ ولْم يتمّ العثورُ على خطواتٍ عمليّةٍ للتّقدّمِ في هذا المجالِ، فإنَّها مع ذلكَ نتيجةٌ، وقد تكونُ خلاصةً جيّدةً جدًّا .

هناكَ بعضُ الحالاتِ الّتي تكونُ غايةُ التَّفكيرِ فيها هي التَّوصُّلَ إلى نتيجةٍ أو محصّلةٍ . فقد تكونُ غايةُ الاجتماعِ تدوينَ نتائجِ النقاشِ الذي يتمُّ في الاجتماعِ أو نتائجِ مرحلةٍ من مراحلِ نقاشٍ مستمرٍّ .

قَدْ يكونُ التَّفكيرُ المطلوبُ معقداً ، فهناكَ حاجةٌ إلى تغطيةِ كاملِ الحقلِ الذي نفكّرُ فيه، وهو في الوقتِ ذاته اختصارُ الأمرِ إلى عدّةِ نقاطٍ أساسيّةٍ . . .

إنَّها عمليّةُ تقطيرٍ من نوعٍ ما !

أحياناً لا يكونُ هناكَ نتيجةٌ أو محصّلةٌ، فيتمُّ تركيزُ التَّفكيرِ على محاولةِ الحصولِ على نتيجةٍ أو محصّلةٍ . ويصبحُ هذا هدفاً أو عمليّةَ تصميمٍ .

التَّفكيرُ في القيامِ بمراجعةٍ، ينتمي إلى هذا الأنموذجِ . . .

فقَدْ يجلسُ المرءُ على نحوٍ دوريٍّ كي يراجعَ حالةً ما :

.ما الذي يحدثُ؟

.ما الذي تمَّ تحقيقهُ؟

.ما هي التَّغيُّراتُ الَّتي حَصَلَتْ؟

.ما هي المشكلات؟

.ما هي الأشياءُ الَّتي يُحْتَمَلُ حدوثُها في المرحلةِ التاليةِ؟

.ما هي النّتائجُ الَّتي توصّلَ إليها تفكيرُنا خلالَ الأسابيعِ العديدةِ المنصرمَةِ؟

.أريدُ أنْ أجمعَ جميعَ قراراتي في محصّلَةٍ شاملةٍ.

.ما هي نتائجُ مناقشاتِنا برأيكَ؟

.علينا مراجعةُ مواقفِنا الرَّاهنَةِ.

.هل بمقدورِكَ إعدادُ تقريرٍ عن استثماراتِنَا في منطقَةِ الشَّرْقِ الأوسطِ؟

.دعونا نلخِّصْ ما كانَ يشغلُ تفكيرَنا.

باختصار: .ما الذي أريدُ التَّوصُّلَ إليه؟

.أريدُ التَّوصُّلَ إلى استنتاجٍ أو محصّلَةٍ أو خلاصةٍ.

التَّركيزُ على المجالاتِ المحايدةَ هو النقيضُ التَّامُّ لحلِّ المشكلاتِ أو تحقيقِ الأهدافِ، إذ لا يكونُ لدينا فكرةٌ دقيقةٌ عمَّا سنتوصَّلُ إليهِ، ولا يكونُ لدينا فكرةٌ حتَّى عن السَّببِ الذي يجعلُنا نُفكِّرُ في هذا الأمرِ. وعلى الرَّغْمِ من ذلكَ فهو جزءٌ مهمٌّ جداًّ من التَّفكيرِ.

نحنُ نَميْلُ نحوَ التَّفكيرِ في أيِّ مسألةٍ وذلك عندما يكونُ هناكَ فوائدُ واضحةٌ للتفكيرِ. وهذا ما يجعلُ حلَّ المشكلاتِ جذَّاباً لنا. فعندما يكونُ هناكَ هَدَفٌ نحصلُ على الفوائدِ من تحقيقِ هذا الهدفِ، أمَّا في حالةِ التَّركيزِ على حَيِّزٍ محايدٍ فإننا نركِّزُ عموماً على حقلٍ معينٍ ونقرِّرُ أنْ نفكِّرَ في هذا الحقلِ من دونِ أن نعرفَ إن كنَّا سنحصلُ على أيِّ فائدةٍ جرَّاءَ تفكيرنا هذا.

وفي العادةِ نحنُ نستخدمُ الإبداعَ كي نولِّدَ أفكاراً جديدةً في هذا الحقلِ المحايدِ، ثُمَّ نتفحَّصُ هذه الأفكارَ لنجدَ الفائدةَ المحتملةَ لكلٍّ منها. وإذا وجدنا فائدةً محتملةً نسعى إلى تطويرِ هذه الأفكارِ والتَّوصُّلِ إلى أفكارٍ قابلةٍ للاستخدامِ.

كثيرٌ من الأشياءِ تستمرُّ على ما هي عليهِ لأنَّها لم تطرحْ بوصفها مشكلةً على الإطلاقِ، ولهذا فإنَّها لا تجتذبُ الاهتمامَ والتَّفكيرَ. وكثيراً ما يستفيدُ المخترعونَ من التَّفكيرِ في أشياءَ لم يسبقْ للآخرينَ أن اهتمُّوا بها أو فكَّروا فيها.

مثلا: يمكنكَ أنْ تختارَ أنْ تركِّزَ تفكيركَ على الطَّريقةِ الَّتي تؤرِّخُ بها أوامرَ الصرفِ أو الحَوالاتِ المصرفيَّةِ... لماذا؟ فَقَطْ لأنكَ تريدُ ذلك.

إذا لم يوصلْكَ ذلكَ إلى أيِّ أفكارٍ عظيمةٍ يكونُ ما خسرْتَهُ هو جزءٌ يسيرٌ من الوقتِ المخصَّصِ للتَّفكيرِ. ولكنكَ في الوقتِ ذاتِهِ تكونُ قد مرَّنْتَ مهاراتِكَ في مجالِ التَّفكيرِ الإبداعيِّ وساعدتَ نَفْسَكَ على التَّخلُّصِ من عادةِ التَّفكيرِ في كلِّ شيءٍ في جميعِ الأوقاتِ. أمثلة على ذلك:

.أريدُ أنْ أفكِّرَ في شكلِ إشاراتِ المرورِ الضوئيَّةِ.

.أريدُ أنْ أفكِّرَ في طريقةِ وضعِ الفنْجانِ فوقَ صحنِهِ.

.أريدُ أنْ أفكِّرَ في كيفيَّةِ دفْعِ الديونِ المترتبةِ على مَتْجَرِي.

.أريدُ أنْ أفكِّرَ في العناوينِ الرَّئيسيَّةِ في الصُحُفِ.

.دعونا نَمْنَح بعضَ التَّفكيرِ الإبداعيِّ للمقاعدِ داخلَ حافلاتِ النَّقلِ.

.دعونا نفكِّرُ في تخفيضاتِ الأسعارِ في المتاجرِ.

إذاً: .ما الذي أريدُ التَّوصُّل إليه؟

.أريدُ التَّوصُّلَ إلى بعضِ الأفكارِ الجديدةِ في هذا المجالِ المحدَّدِ.

العملُ على الصَّفحةِ البيضاءِ شبيهٌ تماماً بالتَّركيزِ على المجالاتِ المحايدةِ، ففي كلا الحالتينِ لا توجدُ مشكلةٌ أو هدفٌ أو فائدةٌ واضحةٌ نسعى إلى تحقيقِها، فكلُّ ما لديكَ صفحةٌ بيضاءُ يُطلبُ منكَ أن تكونَ مبدعاً في ملْئِها.

قَدْ تختارُ تصميمَ شعارٍ جديدٍ أو كتابةَ أغنيةٍ أو اختراعَ لُعْبَةِ أطفالٍ جديدةٍ. ولكنْ ليسَ من الصَّوابِ تماماً أنْ نقولَ بأنَّهُ لا يوجدُ هدفٌ نسعى إليه، فالهدفُ في حالتي التَّركيزِ على المجالاتِ المحايدةِ والعملِ على الصَّفحةِ البيضاءِ هو أنْ نخرجَ بأفكارٍ جديدةٍ قَيِّمَةٍ. والخروجُ بهذهِ الأفكارِ الجديدةِ يعدُّ هَدَفاً، ولكنَّهُ هَدَفٌ عامٌّ وليسَ هدفاً جزئيًّا محدداً ومخططاً له.

لكن، الفرقُ الحقيقيُّ بينَ العملِ في الصَّفحةِ البيضاءِ والتَّركيزِ على المجالاتِ المحايدَةِ هو أنَّكَ عندما تتعاملُ مع الصَّفحةِ البيضاءِ ستجدُ أن كلَّ ما تضيفُهُ إلى بياضِ الصَّفحةِ سيكونُ شيئاً جديداً عليها، وكأنَّ الصفحةَ البيضاءَ تفرضُ عليكَ أنْ تخرجَ بالأفكارِ الجديدةِ. أمَّا في حالةِ التَّركيزِ على المجالاتِ المحايدةِ فأنتَ تختارُ المجالَ الذي ستركّزُ عليه، أي إنَّك ستجدُ نفسكَ مع التَّركيزِ حَتَّى وإن لم يَكُنْ هناكَ أيُّ سببٍ لاختيارِ هذا التَّركيزِ.

وفي الحالتين كلتيهما يكونُ الإبداعُ أو الابتكارُ أمامَ أفقٍ مفتوحٍ، وسنطَّلِعُ فيما بعدُ على بعضِ التَّقاناتِ المبتكرةِ للعملِ في الحالاتِ ذاتِ النِّهايةِ المفتوحةِ إليك أمثلة من هذهِ الحالات:

.أريدُ التَّوصُّلَ إلى تصميمٍ جديدٍ تماماً لزجاجةِ عطرٍ.

.فكِّرْ في هديَّةٍ من أجلِ شخصٍ لديه كلُّ شيءٍ.

.صمِّمْ جائزةَ استحقاقٍ جديدةً.

.ماذا سنسمِّي الحصانَ الجديدَ.

.أريدُ بعضَ الأفكارِ الجديدةِ لترويجِ بيعِ المنتجاتِ المحليَّةِ.

.دعونا نصمّمْ طريقةً جديدةً لخدمةِ الزّبائنِ.

باختصار: .ما الذي أريدُ التّوصُّلَ إليه؟

.أريدُ التّوصُّلَ إلى بعضِ الأفكارِ الجديدةِ الّتي تَخْدِمُ الهدفَ الذي حدّدْتُهُ.

رُبّما كنتَ تبحثُ عن أسبابِ حدوثِ مشكلةٍ ما، أو رُبّما كنتَ تبحثُ عن بعضِ المبادئِ أو الظّواهرِ العلميّةِ الأساسيّةِ، أو رُبّما كنتَ رَجلَ تحرٍّ يحقّقُ في جريمةٍ أو يحلُّ لغزَ تزويرٍ ما.

مما يجبُ عليكَ هنا هو جمعُ بعضِ المعلوماتِ المتعلقةِ بكلِّ حالةٍ من هذه الحالاتِ، وعليكَ أيضاً وضعُ بعضِ التّخميناتِ أو الافتراضاتِ، ولكنْ تذكّرْ أنْ تجمعَ بعضَ المعلوماتِ أوّلاً كي تتمكنَ من وضعِ الافتراضاتِ، وبعدَ وضعِ الافتراضاتِ عليكَ أيضاً جمعُ المزيدِ من المعلوماتِ كي تؤكّدَ الافتراضاتِ أو ترفضَها.

عندما تكونُ في ميدانِ علمٍ من العلومِ يكونُ بإمكانكَ ابتكارُ بعضِ التّجاربِ نظريًّا، وتنفيذُها عمليًّا. والبراعَةُ هنا تكمنُ في أنْ تستفيدَ من الفرضيّاتِ من دونِ أن تكونَ حبيساً لها، أي بإمكانكَ أن ترى ما تريدُ أن تراهُ، لا ما تفرضُهُ عليكَ الفرضيّةُ أو تسمح لك برؤيته فنقول مثلاً:

.ما الذي حَدَثَ هنا؟

.نحاولُ أنْ نكتشفَ الذي ارتكبَ هذه الجريمةَ.

.لماذا يتزايدُ عَدَدُ الشبابِ العاطلينَ عن العملِ؟

.ما الذي جعلَ زوجتي تتصرَّفُ هذا التَّصرُّفَ؟

وباختصار أقول: .ما الذي أريدُ التَّوصُّلَ إليه؟

.أريدُ التَّوصُّلَ إلى تفسيرٍ لهذا الأمرِ.

هناكَ أشخاصٌ مُهمَّتُهُم النَظرُ في المستقبلِ، إنَّهُم أشخاصٌ يريدونَ أن يعرفوا التَّغييراتِ والفرصَ والمخاطرَ. فإذا كنتَ تعملُ في مجالِ التَّخطيطِ على المدى الطَّويلِ، ستحتاجُ إلى أنْ يكونَ لديكَ تصوُّرٌ عن المستقبلِ البعيدِ. وهناكَ أشخاصٌ آخرونَ يريدونَ امتلاكَ تصوُّرٍ عن المستقبلِ كي يتمكَّنُوا من اتِّخاذِ قرارٍ.

طبعاً يمكنُ لأشياءَ كثيرةٍ قائمةٍ في الوقتِ الرَّاهنِ أنْ تستمرَّ إلى المستقبلِ: المواليدُ الذينَ يولدونَ اليومَ سيكبرونَ، والأطفالُ سيكبرونَ... كما أنَّ الميلَ نحوَ زيادةِ الأتمتةِ في أمكنةِ العملِ سوف يستمرُّ، وسيتزايدُ عددُ السُّكانِ، وسيزدادُ عددُ السَّياراتِ في الشَّوارعِ، وسيسافرُ أناسٌ عددهم أكبر من الذينَ يسافرونَ اليوم. واستناداً إلى ذلكَ يمكنُنا تفحُّصُ الحاضرِ والقول:

.هذا سيزداد في المستقبل.

.وذاك سيتناقصُ.

.كما يمكنُنا القولُ مثلاً إنَّ شيئينَ معيَّنينِ سوفَ يتَّحدانِ فيؤدِّيانِ إلى شيءٍ ثالثٍ.

كما أنَّ هناكَ الانقطاعاتِ أو الثَّغراتِ، أي الأشياء الَّتي ستوجدُ في المستقبلِ من دونِ أنْ تكونَ استمراريَّةً لما هو موجودٌ في الوقتِ الحاضرِ. علينا في مثلِ هذه الحال أنْ نستخدمَ قدرتَنا على الابتكارِ من أجلِ تخيُّلِ هذه الانقطاعات، المشكلةُ هنا تكمنُ في

أنَّهُ لا يمكنُنا إثباتُ أنَّها ستحدثُ فعلاً، ولهذا تبقى محضَ احتمالاتٍ، ولكنَّ تفكيرَنا في هذه الاحتمالاتِ في الوقتِ الحاضرِ يجعلُنا

يقظينَ لملاحظَتِها عندما تحدثُ فعلاً أمثلة على ذلك:

.كيفَ سيكونُ العملُ بعدَ عشرينَ عاماً ؟

.هلْ سيستمرُّ حجمُ المدنِ في النُّموِّ ؟

.هلْ سيرغبُ أطفالُنا في العيشِ في هذا البيتِ الكبيرِ ؟

.ماذا عنْ البيئةِ في المستقبلِ ؟

.هل سيحدثُ انفجارٌ نوويٌّ خلالَ الخمسينَ عاماً القادمة ؟

.كيفَ ستكونُ الهندُ والصّينُ والعربُ لو كانوا أمماً صناعيَّةً ؟

إذاً: .ما الذي أريدُ التَّوصُّلَ إليه ؟

.أريد التَّوصُّلَ إلى تصوُّرٍ واضحٍ عن المستقبلِ.

العاملُ الأساسيُّ في التَّفكيرِ في الأزماتِ هو عاملُ الزَّمنِ أو السُّرعةِ الَّتي تنشأُ من وجودِ حاجةٍ ملحَّةٍ لفعلِ شيءٍ ما .

يتطلَّبُ التَّفكيرُ في الأزماتِ تقويماً واضحاً لما يجري الآنَ، والقدرةَ على تغييرِ هذا التقويمِ عندَ حدوثِ أيِّ تطوُّرٍ جديدٍ، كما

يتطلَّبُ القدرةَ على اتّخاذِ القرارِ، ونزعةً قياديَّةً واضحةً. كما أنَّ للأولويّاتِ أهميَّةً كبرى لأنَّها كثيراً ما تقودُ إلى التَّخلّي عن شيءٍ ما

في سبيلِ الحفاظِ على شيءٍ آخرَ.

من المؤكَّدِ دائماً أنَّ هناكَ حاجةً مستمرَّةً إلى ابتكارِ الخياراتِ، كما أنَّ هناكَ حاجةً إلى التَّصوُّرِ وإلى تَخيُّلِ ما سيحدثُ بعدَ ذلكَ أو في المرحلةِ التاليةِ.

يتدخَّلُ هنا أسلوبُ التَّفكيرِ الهادفِ إلى حلِّ المشكلاتِ، ولكنْ ليسَ من السَّهلِ التَّخلُّصُ من مسبِّباتِ المشكلةِ... قَدْ يكونُ وضعُ خطَّةٍ للمضيِّ قدماً هو الأكثرَ أهميَّةً نضرب أمثلة:

.تَلَوَّثَ مصدرُ المياهِ... ماذا نفعلُ حيالَ ذلكَ؟

.وَقَعَ حادثٌ حطَّمَ سيارةَ جون.

.تَعَطَّلَ الحاسوبُ.

.المسلَّحونَ يحتجزونَ الرهائنَ في غابةٍ.

.وَصَلَ الضيوفُ ولكنَّ الطعامَ لم يجهزْ بعد.

.نَفِدَتْ نقودُ ماري وهي وَسَطَ الهندِ.

وبصورة عامة: .ما الذي أريدُ التَّوصُّلَ إليه؟

.أريدُ التَّوصُّلَ إلى طريقةٍ للتغلُّبِ على هذه الأزماتِ.

لا تحتوي الاستراتيجيا القَدْرَ الذي تحتويه الخطَّةُ من تفاصيلَ، فهي أشبهُ بمجموعةٍ منَ الأفكارِ أو الخطوطِ الرئيسيَّةِ الَّتي قَدْ نحتاجُ فيما بعدُ إلى وضعِها ضمنَ خطَّةٍ أكثرَ تفصيلاً.

النقطة المهمّة هنا هي أنَّ الخطوطَ الرَّئيسيَّةَ تبقى ثابتةً، أما الخطَّةُ فهي قابلةٌ للتَّغيرِ بحَسبِ الظروفِ، فقد تتنوّعُ طرائقُ تنفيذِكَ استراتيجيَّةً معيَّنَةً، أما الاستراتيجيا بحدّ ذاتها فتبقى ثابتةً، ومن ذلكَ على سبيلِ المثالِ أنَّ استراتيجيَّةَ سام والتون كانتْ قائمةً على نَقْلِ التَّسوُّقِ المنظَّمِ إلى المدنِ الصَّغيرةِ، لأنَّهُ لا يوجدُ الكثيرُ من المنافسة، وكانتْ نتيجةُ هذه الاستراتيجيَّةِ نشوء شركةِ وول مارت، وهي أكبرُ سلسلةِ محلاتِ بيعٍ بالتَّجزئةِ في الولاياتِ المتَّحدةِ الأمريكيّةِ، وأصبحَ صاحبها هذا من أثرى أثرياءِ أمريكا .

عند وضعِ استراتيجيا معيَّنَةٍ نأخذُ بعينِ النَّظرِ القيودَ ونقاطَ الضَّعفِ والفرصَ والحالةَ الَّتي سيكونُ عليها العالمُ في المستقبلِ .

قد ترى شركةٌ كبيرةٌ مثلاً أنَّهُ من الصَّعبِ جداً أن تتنبَّأ بالمستقبلِ، ولهذا فإنَّ الاستراتيجيا هي انتظارُ ما سيحدثُ، ثمَّ التَّعاملُ معه بسرعةٍ تتناسبُ معَ الميولِ والنَّزعاتِ الَّتي ستظهرُ الأمثلة على ذلك:

.ما هي استراتيجيَّتُه لكسبِ هذه المباراة؟

.نحتاجُ إلى استراتيجيا خاصَّةٍ لدخولِ هذه السُّوقِ الجديدةِ .

.هلْ بمقدوركَ توضيحُ الاستراتيجية التي تتَّبعُها ؟

.تحتاجُ هذه الانتخاباتُ إلى استراتيجية محدَّدَةٍ لا لَبْسَ فيها .

.علينا حَذْفُ العمليّاتِ الَّتي تتطلَّبُ كثيراً من الانتباهِ فهي لا مستقبلَ لها .

.ما هي استراتيجيَّتُكَ لإيجادِ عملٍ؟

وبصورة عامة: .ما الذي أريدُ التَّوصُّلَ إليه؟

.أريدُ التَّوصُّلَ إلى استراتيجيا محدَّدَةٍ .

يتدخَّلُ التَّفكيرُ الإبداعيُّ في كثيرٍ من الحالاتِ الَّتي وضعناها هنا . ومن ذلكَ على سبيلِ المثالِ أنَّ هذا التَّفكيرَ ضروريٌّ في حالاتِ ما سميناهُ تفكيرَ الصَّفحةِ البيضاءِ، والتَّركيزِ على مجالٍ محايدٍ، وفي التَّصميمِ، وتحقيقِ الأهدافِ، والمفاوضاتِ، وحلِّ المشكلاتِ . ذلكَ أنَّ الابتكارَ أو الإبداعَ هو مكوِّنٌ أساسيٌّ من مُكوِّناتِ التَّفكيرِ، غايتُهُ هي إبداعُ أفكارٍ جديدةٍ وخياراتٍ حديثةِ العهدِ .

هناكَ بعضُ حالاتٍ تدفعُنَا إلى اتِّخاذِ قرارٍ بإنجازِ بعضِ التَّفكيرِ المبتكرِ المحدَّدِ في حالةٍ أو هدفٍ أو مشكلةٍ معيَّنَةٍ . ولا يكونُ التَّركيزُ هنا على حلِّ المشكلةِ والتَّوصُّلِ إلى بعضِ الأفكارِ فَقَطْ، بلْ على الأفكارِ الجديدةِ الَّتي لم يتمَّ ذكرُها من قَبْل . وبعدَ التَّوصُّلِ إلى هذه الأفكارِ الجديدةِ يمكنُنا تفحُّصُها وتطويرُها وتقويمُها ومن ثمَّ استخدامُها في نهايةِ المطافِ .

ينطلقُ الاستخدامُ المتعمَّدُ للإبداعِ من الاعتقادِ بأنَّ الأفكارَ الَّتي لدينا الآنَ قدْ لا تكونُ الأفكارَ الوحيدةَ أو الأفكارَ الْمُثْلَى وعلى ذلك يمكننا أن نضرب أمثلةً:

.نحتاجُ إلى بعضِ الأفكارِ المختلفةِ عن العُطْلِ .

.هلْ يمكنُنا الحصولُ على المزيدِ من الأطباقِ المبتكرةِ ؟

.علينا تطويرُ حاجاتٍ أكثرَ ابتكاراً لسوقِ الشّبابِ .

.أريدُ بعضَ الأفكارِ الجديدةِ لتصميمِ غلافِ كتابٍ .

.سوفُ نعيدُ طلاءَ تلكَ الغرفةِ، فهلْ لديكَ بعضُ الأفكارِ المبتكرةِ الَّتي قَدْ تنفعُنا في ذلك ؟

.المنافسةُ من قِبَلِ المَتَاجرِ الكبيرةِ تكادُ تقضي علينا . . . نحتاجُ إلى أسلوبٍ خاصٍّ مبتكرٍ .

وعموماً نقول: .ما الذي أريدُ التَّوصُّلَ إليه ؟

.أريدُ التَّوصُّلَ إلى بعضِ الأفكارِ الجديدةِ المبتكرةِ بإيجازٍ .

أختصر فأقول إنَّك تحتاجُ إلى الوعيِ الواضحِ لما تريدُهُ، إذ لا يكفي أنْ تشعرَ شعوراً غامضاً بأن تفكِّر في أمرٍ ما . وفي هذا الإطارِ يمكنُ ملاحظةُ أنَّ جميعَ هذه الحالاتِ تقبلُ أن نتعاملَ معها بوصفها أنموذجينِ أساسيينِ لتركيزِ الانتباهِ:

الأول: التَّركيزُ على الحقلِ أو المجالِ المحدَّدِ .

الثاني: التَّركيزُ على الهدفِ أو الغايةِ الموجودةِ .

في حالةِ التَّركيزِ على مجالٍ محدَّدٍ نقومُ بتحديدِ نُقْطَةِ البدايةِ:

مثال: أريدُ التَّوصُّلَ إلى بعضِ الأفكارِ الجديدةِ المبتكرةِ في هذا الحقلِ أو المجالِ .

والمثالُ الواضحُ على ذلكَ هو تفكيرُ الصفحةِ البيضاءِ والتَّفكيرُ بالمجالاتِ المحايدةِ، إذ نحدِّدُ فَقَطْ موضعَ تفكيرِنا . والغايةُ النِّهائيَّةُ بطبيعةِ الحالِ هي إيجادُ أفكارٍ جديدةٍ، ولكنْ ليسَ هناكَ هَدَفٌ محدَّدٌ ينبغي تحقيقُهُ ولا مشكلةٌ يجبُ حلُّها .

يمكنُ أن يكونَ التَّفكيرُ بالفُرَصِ مثالاً عن التَّركيزِ على حَقْلٍ محدَّدٍ، و يمكنُ أنْ يكونَ التَّطويرُ العامُّ كذلكَ أيضاً . والاستكشافُ هو شكلٌ من أشكالِ التَّركيزِ على مجالٍ محدَّدٍ، والتَّركيزُ على مجالٍ محدَّدٍ أمرٌ مهمٌّ لسببينِ: أولهما أنَّ التَّركيزَ على

مجالٍ محدَّدٍ يتيحُ لنا التفكيرَ في أيِّ شيءٍ على الإطلاق. ومن دونِ التركيزِ على مجالٍ محدَّدٍ سيقتصرُ تفكيرُنا على التفكيرِ في المشكلاتِ والنَّواقصِ. وثانيهما أنَّ تركيزَ التَّفكيرِ على مجالٍ محدَّدٍ يجعلُ تفكيرَنا غيرَ مُقَيَّدٍ بأفكارِنا الثَّابتَةِ والمسْبقَةِ، فحينَ يكونُ أمامنا هدفٌ معيَّنٌ نكونُ قَدْ قَيَّدْنَا تفكيرَنا بذاكَ الهدفِ، وعلى هذا الأساسِ يمكنُ القولُ:

.التَّركيزُ على مجالٍ ما؛ يجعلُ التَّفكيرَ حرًّا تماماً.

.التَّركيزُ على هَدَفٍ أو غايةٍ هو أكثر تقييداً.

ومن محاورِ التساؤلاتِ الَّتي يمكنُ طرحُها هنا:

.نريدُ حلَّ المشكلةِ.

.نريدُ تحقيقَ الغايةِ المحدَّدَةِ.

.نريدُ أنْ نتوصَّلَ إلى خطَّةٍ.

.نريدُ تحقيقَ تطوُّرٍ أو تحسينٍ في اتِّجاهٍ محدَّدٍ.

مع التَّركيزِ على هدفٍ أو غايةٍ ما، نحنُ نعرفُ تماماً ما نريدُ الحصولَ عليه، فقولي: «أريدُ إيقافَ تَسَرُّبِ الماءِ من السَّقفِ»، مختلفٌ تماماً عن قولي: «أريدُ بعضَ الأفكارِ الجديدةِ المبتكرةِ عن السُّقوفِ».

اختصاراً للمرحلةِ التفكيريَّةِ الَّتي سميناها (إلى)، أقولُ: إنَّ التَّفكيرَ الذي تمضيه في محاولةِ تحديدِ غايةِ تفكيرِكَ لن يكونَ وقتاً ضائعاً:

.حدِّدْ هذهِ الغايَةَ بوضوحٍ وأعلنْهَا وغيِّرها .

.أَعِدْ تحديدَها وتعريفها .

.جَرِّبْ بدائلَها .

.وسِّعْها أو حدِّدْها أكثر .

.ولكنْ كنْ واضحاً فيما تريدُ التفكيرَ فيه في النِّهايةِ .

الأداة (إلى) ترمزُ إلى التَّساؤلِ: إلى أينَ أريدُ الوصولَ .

مرحلةُ عرضِ المعلوماتِ أو مرحلةُ الأداةِ (لو) .

تتعلَّقُ مرحلةُ الأداةِ (لو) بجمعِ المعلوماتِ الَّتي ستكونُ خلفيَّةً لتفكيرنا وأساساً له، وعلى سبيلِ المثالِ:

سيكونُ من السَّهلِ القولُ:

اجمعْ كلَّ ما تستطيعُ جمعَهُ من معلومات .

عندما يتمُّ ذلكَ سيكونُ هو نهايةَ هذا القسمِ، ولكنْ لسوءِ الحظِّ، فإنَّ الأمرَ أعقدُ من ذلكَ . ذلكَ أنَّ مرحلةَ الأداةِ (لو) تقابلُ القبَّعَةَ البيضاءَ في نظامِ القبعاتِ السِّتِّ، كما أنَّ برنامجَ التَّفكيرِ المجزَّأ إلى أطر يخصِّصُ قسماً كاملاً للمعلوماتِ والمشاعرِ . كما أنَّهُ يستخدمُ عدداً كبيراً من الأدواتِ الإدراكيَّةِ من الدائرةِ الأولى أيضاً في مرحلةِ التَّفكيرِ المسماةِ (لو) .

ومن هذهِ الأدواتُ:

جَعَكَ أو ج.ع.ك والّتي تعني: خُذْ جميعَ العواملِ بعينِ النّظرِ.

ق.ق.ق، أو القافُ المثلثةُ، أي: استقراءَ المستقبلِ وتقويْمِهِ.

أ.أ.أ، أو الألفُ المثلثةُ وتعني: آراءَ الأشخاصِ الآخرين.

التّفكيرُ ليسَ بديلاً عن المعلوماتِ، فبدلاً من التّفكيرِ في الوقتِ المحتملِ لانطلاقِ الطائرةِ الأخيرةِ من لندنَ إلى باريسَ، سيكونُ من الأفضلِ مراجعةُ جدولِ مواعيدِ انطلاقِ الرّحلاتِ أو الاتّصالُ بالاستعلاماتِ.

هناكَ حالاتٌ يكونُ فيها الحصولُ على المعلوماتِ الّتي نحتاجُ إليها هو الغايةَ النّهائيّةَ للتّفكيرِ: فنحنُ نحتاجُ إلى التّفكيرِ في ذلك المصدرِ الذي سنحصلُ منه على المعلوماتِ، وإلى أيِّ حَدٍّ ستكونُ هذه المعلوماتُ الّتي نحتاجُ إليها وافيةً.

لقد تَكَوَّنَ لدينا اعتقادٌ بأنَّ المعلوماتِ قَدْ تكونُ كافيةً، وأنَّ جمعَ المزيدِ من المعلوماتِ سيكونُ بديلاً عن تفكيْرِنا. وأصلُ نشوءِ هذا الاعتقادِ هو العاداتُ الّتي أوجدها الفلاسفةُ الثّلاثةُ الكبارُ. كما أنَّ مدارِسَنا وجامِعَاتِنا تشجّعُ هذا الاعتقادَ.

مررْنَا في مرحلةٍ زمنيّةٍ كانَ يتمُّ فيها تدريسُ جميعِ المعلوماتِ الّتي توصَّلَ إليها الإنسانُ، ولهذا اتّجهَتِ المدارسُ والجامعاتُ إلى تدريسِ هذه المعلوماتِ. وعلى الرّغْمِ من أنَّ تلكَ الأيامِ قَدْ ولّتْ منذُ زَمَنٍ بعيدٍ فإنَّ المدارسَ والجامعاتِ لم تتغيَّرْ كثيراً... وربّما كانَ السببُ في ذلكَ أنَّهُ من السّهلِ تدريسُ المعلوماتِ، ومن السهلِ الامتحانُ فيها.

كانَ سقراطُ يعتقدُ أنَّ المعرفَةَ هي كلُّ شيءٍ، وأننا عندما نمتلكُ المعرفةَ تصبحُ الْخياراتُ والخطواتُ العمليّةُ سهلةً:

فمثلاً إذا كنتَ تقضي عطلةً فوقَ جزيرةٍ ما ، وأردتَ أنْ تقودَ درّاجَتَكَ عَبْرَ طرقاتِها ، سيكونُ من الأسهلِ لكَ الاعتمادُ على خريطةٍ لطرقاتِ الجزيرةِ. وإذا كانت هذهِ الخريطةُ دقيقَةً وحديثةَ العهدِ فإنَّها ستجعلُ مهمَّتَكَ أكثرَ سهولةً، فإذا أخبرَكَ أحدُ السُّكَّانِ عن طبيعةِ كلِّ الطرقاتِ الموجودةِ، مثلِ حركةِ المرورِ والمناظرِ الطَّبيعيَّةِ وغيرِها كانَ اختيارُ الطَّريقِ سهلاً جداً بالفعلِ.

وبعدَ ذلكَ فإنَّكَ سَتُخْضِعُ هذهِ المعلوماتِ لقيمِكَ الخاصَّةِ، فهلْ تريدُ اتِّباعَ طريقٍ تحفُّ بها المناظرُ الجميلةُ؟ أم إنَّكَ تريدُ الوصولَ إلى الجهةِ الأُخْرى بأسرعِ ما يمكنُ؟

المعلومات والقيم، في هذه الحالات، كافيةٌ ولن تحتاجَ إلى كثيرٍ من التَّفكيرِ. وفي كثيرٍ من الحالاتِ تكونُ المعلوماتُ الجيِّدةُ كافيةً، وتجعلُ التَّفكيرَ غيرَ ضروريٍّ أو في غايةِ السُّهولةِ. . . أي إنَّ تفكيرَنا موجَّهٌ بالدَّرجةِ الأولى نحوَ كيفيَّةِ الحصولِ على المعلوماتِ.

أمّا أرسطو فهو الذي جاءَنا بنمطِ التَّفكيرِ المُقَسَّمِ إلى أطرٍ، مثلاً: كيفَ يقومُ الطَّبيبُ بالتَّشخيصِ عندما يُعْرَضُ عليه طفلٌ يعاني من اندفاعاتٍ جلديَّةٍ؟

سيبحثُ الطَّبيبُ في ذهنِهِ ضمنَ الإطارِ أو الخانَةِ المسمَّاةِ: (الاندفاعاتُ الجلديَّةُ المألوفةُ لدى الأطفالِ) . . . فيجد أنها قَدْ تكونُ حروقاً شمسيَّةً أو حساسيةً أو حصبَةً. . .

وسيكونُ لكلٍّ من هذه التَّشخيصاتِ خانتُها الخاصَّةُ في الذهنِ، وتحتوي كل خانةٍ على خصائص الحالةِ ومزاياها . سيقارنُ الطَّبيبُ بينَ الأعراضِ التي تبدو على الطِّفلِ والخصائصِ الموجودةِ في كلِّ خانةٍ . من ذلكَ مثلاً:

هل حرارةُ الطّفلِ مرتفعةٌ؟ الحروقُ الشّمسيّةُ والحساسيةُ لا تؤدّي في العادةِ إلى ارتفاعِ درَجَةِ الحرارةِ. ولذلكَ يقومُ الطبيبُ باختيارِ خانةِ الحصْبَةِ. ويكونُ بذلكَ قدْ شخَّصَ المرضَ. ويصبحُ العلاجُ أمراً سهلاً، لأنَّ علاجَ الحصبةِ مكتوبٌ أيضاً في الخانةِ المخصَّصَةِ لها في الذّهنِ.

هذا النّظامُ سهلٌ كما يبدو. فنحنُ نستمدُّ الأطرَ من الخبراتِ المتراكمةِ، ومن التَّجاربِ الشّخصيَّةِ أيضاً. فعندما نصادفُ شيئاً ما نختارُ الإطارَ الذي سنضعُهُ فيه. ثُمَّ نقرّرُ ما سنقومُ بهِ من خلالِ أساليبَ محدَّدَةٍ مسبقاً للتَّعاملِ مع ما ينتمي إلَى هذا الإطارِ المحدَّدِ.

هذا النّظامُ القائمُ على التَّمييزِ نظامٌ ناجحٌ فعلاً. لأنَّ الأطرَ توضعُ طوالَ الوقتِ، وتصاغُ باستمرارٍ من خلالِ المعارفِ والعلومِ والخبراتِ الَّتي يتلقاها الإنسانُ. ولكن في النّهايةِ يمكنُ لأيّ كانَ أنْ يستخدمَ هذه الأطرَ. وليسَ من الضَّروريّ أن يعيدَ كلُّ شخصٍ تحديدَ الأطرِ الخاصَّةِ به بنفسِهِ، فالتَّعلُّمُ ينقلُ هذه الأطرَ من جيلٍ إلَى آخرَ، ممَّا يجعلُ الحياةَ سهلةً.

من الجديرِ بالانتباهِ هنا أنَّ لهذا النظامِ خطراً أساسيًّا يكمنُ في أنَّ بعضَ الأطرِ الَّتي تمَّ استنتاجُها من الماضي قدْ لا تكونُ ملائمةً لنا أو للأجيالِ التاليةِ. ولكنْ على الرّغْمِ من ذلكَ فإنَّ هذا النّظامَ يعملُ جيّداً.

تقومُ بعضُ السّماتِ الواضحةِ، في العادةِ، بالتَّوجيهِ نحوَ مجموعةٍ من الأطرِ المحتملَةِ، وعندها يتمُّ تفحُّصُ كلٍّ من هذه الأطرِ بالقياسِ إلى الحالةِ الَّتي لدينا باستخدامِ جميعِ السّماتِ المميّزَةِ لكلّ إطارٍ من الأطرِ؛ فالتُّفاحَةُ لا توضعُ في إطارِ البرتقالةِ لأنَّها فَقَطْ

كرويَّةٌ كالبرتقالِ بل لأَّننا نقومُ بتفحُّصِ اللونِ، والشّكلِ النهائيِّ، وطبيعةِ القشرةِ، بالإضافةِ إلَى الرائحَةِ . . . وهكذا يمكنُ لمحاولاتِ التَّعريفِ أو التَّحديدِ أن تكونَ جزءاً من مرحلةِ الأداةِ (ها) .

عندما نشرعُ في محاولَةِ حلِّ مشكلةٍ ما فإنَّنا نحاولُ الحصولَ على أكبرِ قدْرٍ ممكنٍ من المعلوماتِ . فنسعى إلَى تحديدِ أسبابِ حدوثِ المشكلةِ، ثُمَّ يمكنُنا حلُّ المشكلةِ بأنْ نقضي على مسبِّباتِها . وهكذا يكونُ من الصَّحيحِ أنَّ المعلوماتِ ستقومُ وحدها في بعضِ الأحيانِ بالتَّفكيرِ بدلاً منَّا . . . ولكنْ من الخطأ الاعتقادُ أنَّ الحصولَ على المزيدِ والمزيدِ من المعلوماتِ سوفَ يُغْنِيْنَا عن التَّفكيرِ دائماً . وسوفَ أوضِّحُ لاحقاً لماذا لا تكفِي المعلوماتُ وَحْدَها في جميعِ المجالاتِ .

أكثرُ مصادرِ المعلوماتِ استخداماً هو الذِّهنُ، والذِّهنُ يتضمَّنُ تجارِبَنا السَّابقةَ؛ وهي التجارب الشَّخصيَّةَ، وما تبقَّى ممَّا تعلَّمناهُ خلالَ مرحلَةِ التَّعليمِ، وممَّا التقطناهُ عَبْرَ السَّنواتِ من الأصدقاءِ والكتبِ ووسائلِ الإعلامِ.

في الوقتِ الرَّاهنِ أصبحَ بمقدورِ المرءِ الاطلاعُ على كمٍّ هائلٍ منَ المعلوماتِ عَبْرَ أجْهزَةِ الحاسوبِ والمكتباتِ الممتازَةِ، وهذا ممَّا يضاعفُ أهميَّةَ تعلُّمِ تشغيلِ هذا النِّظامِ والدُّخولِ إليه.

الحقُّ أنَّهُ ليسَ هناكَ نقصٌ بالمعلوماتِ التِّقنيَّةِ، ولكنَّ هذه المعلوماتِ التِّقنيَّةَ لا تنفعُ في مسائلِ التَّفكيرِ الشَّخصيِّ، ولنفترضْ مثلاً أنَّ الإحصاءاتِ بيَّنَتْ أنَّ النِّساءَ هنَّ الأكثرُ إخلاصاً من الرِّجالِ، هل ستنفعُكَ نتائجُ هذا الإحصاءِ؟

قدْ تنفعُكَ إذا كنتُ بصددِ مشكلةٍ تتطلَّبُ هذه الإحصاءاتْ، ولكنَّكَ قدْ لا تحتاجُ إليها طوالَ عمرِكَ. وفي الوقتِ ذاتِه فإنَّها لا تعني أنَّهُ علينا دوماً تصديقَ المرأةِ وتكذيبَ الرَّجلِ إذا اقتضى الأمر الاستماعُ إلى كلَيهما في قضيَّةٍ من القضايا. وعموماً فإنَّ الأبحاثَ الإحصائيَّةَ لا تنفعُ كثيراً في الحالاتِ الشَّخصيَّةِ أو الفرديَّةِ.

كانت الأسئلةُ هي الطَّريقة التقليديَّةَ للحصولِ على معلوماتٍ منَ الآخرينَ. وكانَ من الممكنِ استخدامُ الأسئلةِ للحصولِ على المعلوماتِ من أنفسنا أيضاً، أو لتوجيهِ عمليَّةِ بحثِنا عن المعلوماتِ. وهذه في الحقيقةِ أسسُ ما يسمَّى بالأسئلةِ السُّقراطيَّة.

السُّؤالُ أداةٌ لتوجيهِ الانتباهِ كما أشرتُ سابقاً: وجِّه انتباهكَ إلَى هذا الأمرِ وأخبرني بما توصَّلَ إليه. وهناكَ نوعانَ أساسيَّانِ من الأسئلةِ وضعناهما في برنامجِ التَّفكيرِ: المقَسَّمِ إلَى دوائرَ:

.النّوعُ الأوّلُ هو الأسئلةُ الشّبيهةُ بالصّيدِ في الماءِ .

.النّوعُ الثّاني هو الأسئلةُ الشّبيهةُ بالصّيدِ البرّيِّ.

عندما نذهبُ إِلَى اصطيادِ الأسماكِ أي الصّيدَ في الماءِ، نرمي الشّباكَ في الماءِ ولا نعرفُ ما الذي سنحصلُ عليه. ومن ثمّ فإنّ سؤالَ الاصطيادِ في الماءِ سؤالٌ ذو نهايةٍ مفتوحةٍ كما في الأمثلة:

.كمْ ضيفاً حَضَرَ الحفلَةَ ؟

.ما هي المادّةُ الّتي تقاومُ الحتّ أو التّآكلَ ؟

.ما هي صادراتُ الصّينِ الزراعيّةُ ؟

أمّا عندما نذهبُ إِلَى الصّيدِ البريّ فإنّنا نُسَدّدُ على شيءٍ محدّدٍ، ولا نطلقُ النارَ عشوائيًّا في الهواءِ على أملِ أنْ يكون هناك عصفورٌ طائرٌ في المكانِ الذي نطلقُ فيه القذيفةَ وفي اللحظةِ ذاتها، وهكذا فإنّ أسئلةَ الصّيدِ البريّ أسئلةٌ لها هدَفٌ محدّدٌ. . . إنّها أسئلةُ استقصاءٍ موجّهةٌ، فعندما يكونُ لدينا شيءٌ مُحدّدٌ في ذهننا ونريدُ أنْ نتأكّدَ من مدى صحّتهِ نسألُ مثلاً:

.هل حَضَرَ أكثرُ من عشرينَ ضيفاً إِلَى حفلِ البارحةَ ؟

.هل تقاومُ مادّةُ الحديدِ الصّدأَ داخلَ الماءِ ؟

.هل ازدادتْ صادرَاتُ الصّينِ الزّراعيّةُ خلالَ السّنواتِ الخمسِ الأخيرةِ ؟

جوابُ سؤالِ الصَّيدِ البرّيِّ يكونُ دائماً إمَّا : نَعَمْ أو لا ، فإمَّا أن تصيبَ الهدفَ أو لا . ولكن المهارة في توجيهِ الأسئلةِ التي تَتَضَمّنُ أسئلةَ الصَّيدِ البحريّ وأسئلةَ الصَّيدِ البريّ معاً مثل:

.هناكَ حقائقُ يمكنُ التَّحقُّقُ منها مرَّةً بعدَ أُخْرَى .

.هناكَ شخصيَّاتٌ مسؤولةٌ عليها أنْ تكونَ متأكّدَةً مّمَا تقوله .

.هناكَ آراء عامَّةٌ يبدو أنَّ الغالبيَّةَ العظمى تؤمنُ بها .

.هناكَ أشياء معروفةٌ ولكنكَ لم تتحقَّقْ منها يوماً .

.هناكَ شخصيَّاتٌ يعدُّها بعضُهم شخصيَّاتٍ مرجعيَّةً بينما يعدُّها بعضُهم الآخرُ غيرَ جديرةٍ بالثّقَة .

الشائعُ من طبائعِنَا هو أنَّنا نميلُ عموماً إلى التَّمسُّكِ بالحقائقِ واستبعادِ كلّ شيءٍ آخرَ، وهذا خطأٌ، إذ علينا تقبُّلُ المعلوماتِ من كلِّ نوعٍ. ولكنْ، في الوقتِ نفسِه، علينا تصنيفُ المعلومةِ كما نراهَا :

فمثلاً، تستطيعُ الاعترافَ بأنَّ الشَّائعاتِ هي أمرٌ واقعٌ وموجودٌ، ولكنَّكَ لستَ مضطرًّا لتصديقِ شائعةٍ ما . يمكنُكَ أنْ تقبلَ بوجودِ رأيٍ معيَّنٍ من دونِ أن تضطَّرَ إلَى الموافقةِ عليه . وبهذا المعنى نقولُ: علينا أنْ نكتسبَ عادةَ أن يُسَجِّلَ ذهنُنا المعلومةَ كما تلتَقِطُ آلةُ التَّصويرِ الصُّوَرَ، مثلاً:

.يوجدُ هذا النّوعُ الرَّفيعُ من المعلوماتِ .

.يوجدُ هذا النّوعُ الرَّديءُ من المعلوماتِ .

قَدْ تحتاجُ أحيانا إِلى طرحِ بعضِ الأسئلةِ كي تُحدّدَ سويّةَ المعلوماتِ فتسألُ مثلاً:

.لماذا تقولُ ذلكَ؟

والدّافعُ وراءَ طرحِ هذا السّؤالِ ليسَ عدمَ موافقَتِكَ على ما قيلَ، واعتقادَكَ بأنّ ما سمعتَهُ يحتوي بعضَ الخطأ، بلْ هو استكشافٌ لأساسِ المعلوماتِ الّتي قُدّمَتْ إليكَ.

هناكَ جزءٌ أساسيٌّ ومهمٌّ من التّفكيرِ قلما أعرناهُ ما يستحقّه من الاهتمامِ، وهو الإدراكُ. ومن أسبابِ تجاهلِنا لهذا الجزءِ المهمِّ من التّفكيرِ:

أوّلاً: هوسُنَا بالحقيقةِ وبالوقائعِ الّتي يمكنُ التّحقّقُ منها، وهذا ممّا أدّى إلى رفضِنَا الملاحظةَ ومن ثمَّ الإدراكَ لأنّهُ ذاتيٌّ ولا يمكنُ التّحقّقُ من صحّتِه.

ثانياً: الإدراكُ ليسَ خاضعاً لمبدأِ الخطأ والصّوابِ، فهو قيّمٌ بالنسبةِ لصاحبِه.

ثالثاً: أكّدَ السّفسطائيّونَ ذاتيّةَ الإدراكِ، وأرادَ **أفلاطونُ** أن يتخلّصَ من ذلكَ وينتقلَ إِلى الثّوابتِ غيرِ الذّاتيّةِ الّتي لا ريبَ فيها.

دعونا نتساءلِ الآن:

.ما هيَ ملاحظاتُنا وإدراكُنا وفهمُنا للموضوعِ؟

.ما هو إدراكُ الأشخاصِ الآخرينَ ذوي العلاقةِ بالموضوعِ وما هو فهمُهم له؟

المدركاتُ أمرٌ واقعٌ سواءٌ أأعجبَنا ذلكَ أم لم يعجبْنا ، فالإدراكُ هو طريقتُنا لرؤيَةِ العالمِ، أو هوَ الطَّريقُ الَّتي يستخدمُها ذهنُنا لتنظيمِ ما نراهُ في هذه اللحظَةِ، مثلاً:

إذا أدركَ النَّاسُ أنَّ محلاً تجاريًّا معيّناً أفضلُ من غيرِهِ من المحلات التّجاريّةِ، فإنَّ هذا الإدراكَ سوفَ يقودُ سلوكَهم الشّرائيَّ حتَّى وإنْ أظهرَت الحقائقُ خطأَ إدراكِهم. . . وفي هذا السياقِ يمكنُ استخدامُ الحقائقِ لتغييرِ الإدراكِ القائمِ، ولكنَّ كلَّ شخصٍ، في نهايةِ الأمرُ، سيتعرَّفُ على موضوعهِ انطلاقاً من فهمِهِ الشَّخصيِّ.

إذا أدركَ النَّاسُ، أي لاحظوا أو فهموا أنَّ إحدى الشّخصيَّاتِ السّياسيَّةِ أكثرُ أنانيَّةً وخداعاً من غيرها ؛ فإنَّ هذا الإدراكَ هو الذي سيتحكَّمُ بطريقةِ الإدلاءِ بأصواتِهم، وليس من الضَّروريّ أن يكونَ لذلكَ علاقةً بالحقيقةِ. ولا فائدةَ هنا من الادّعاءِ بأنَّهُ يمكنُ للإدراكِ أن يحتوي على عيوبٍ وأخطاءٍ يمكنُنا تجاهلُها ، لأنَّ الإدراكَ أمرٌ واقعٌ سواءٌ أكانَ صواباً أو خطأً.

عندما نفكّرُ في موضوعٍ ما ؛ كثيراً ما نحتاجُ إلى توسيعِ إدراكِنا ، مثلاً:

.هل نظرتُنا إلى الموضوعِ ضيِّقةٌ؟

.هل نسينا أنْ نأخذَ عاملاً من العواملِ بعينِ النَّظرِ؟

إنَّ لرغبَتِنا في توسيعِ إدراكِنا فائدةً ما ، ولكنَّها ليست كافيةً، وهذا ما جعَلَ برنامجَ التَّفكيرِ المقسَّمِ إلى دوائرَ يضعُ بعضَ الوسائلِ السَّهلةِ جدًّا لتوجيهِ الانتباهِ، من قبيلِ:

.ما هي العواملُ الَّتي يجبُ أخذُها بعينِ النَّظرِ عندَ تصميمِ كرسيٍّ؟

.ما هي العواملُ الَّتي يجبُ أخذُها بعينِ النَّظرِ عندَ التَّخطيطِ لقضاءِ إجازةٍ؟

.ما هي العواملُ الَّتي يجبُ أخذُها بعينِ النَّظرِ عندَ شراءِ سيارةٍ جديدةٍ؟

.ما هي العواملُ الَّتي يجبُ أخذُها بعينِ النَّظرِ عندَ تعيينِ مديرِ حساباتٍ جديدٍ ؟

الوسيلة (أ .أ .أ) أو الألفُ المثلثةُ تطلبُ من الطلابِ أنْ يأخذوا جميعَ العواملِ بعينِ النَّظرِ . ويمكنُ لفتًى في الثَّامنَةِ من عمرِهِ في مدرسةٍ نائيةٍ من مكانٍ متخلّفٍ أن يستخدمَ هذه الوسيلةَ لشراءِ بَقَرَةٍ جديدةٍ بالسُّهولةِ ذاتِها الَّتي يمكنُ لموظَّفٍ محنَّكٍ أن يَسْتَخْدِمَها لإعادةِ تصميمِ شَبَكَةِ حاسوبٍ جديدةٍ.

إنَّ أخذَ نتائجِ فعلٍ ما بعينِ النَّظرِ جزءٌ صميميٌّ من عمليَّةِ التَّقويمِ، أي من مرحلَةِ التَّفكيرِ الَّتي سمّيناها (إذن) . أمَّا الاهتمامُ بالنَّتائجِ المعروفةِ فهو جزءٌ من مرحلةِ التَّفكيرِ الَّتي سمَّيناها (ها) . فعندما يَصِفُ الطَّبيبُ دواءً، يحتاجُ إِلَى أن يكونَ عارفاً بالتَّأثيراتِ الجانبيَّةِ المحتملةِ لهذا الدَّواءِ .

وسيلةُ القافِ المثلثةِ أو ق.ق.ق . من برنامجِ التفكيرِ على نحوٍ مقسَّمٍ إِلَى دوائرَ تتطَّلبُ انتباهاً خاصًّا إِلَى النَّتائجِ والعواقبِ المحتملةِ لفعلٍ ما . وعندما تكونُ هذه النَّتائجُ معروفةً تكونُ جزءاً من المعلوماتِ التي تشكّلُ المعطياتِ .

تتضمَّنُ معظمُ عمليّاتِ التَّفكيرِ أشخاصاً آخرينَ، وهذا ما يفرضُ علينا أَخْذَ هؤلاءِ الآخرينَ بعينِ النَّظرِ . فإدراكنا يحتاجُ إِلَى أنْ يأخذَ إدراكَ الآخرينَ للموضوعِ بعينِ النَّظرِ . والذي يساعدُ على ذلكَ هو وسيلةُ الألفِ المثلثةِ أو أ .أ .أ . من برنامجِ التَّفكيرِ على نحوٍ مقسَّمٍ إِلى دوائرَ والتي توجّهُ الاهتمامَ إِلَى وجهاتِ نظرِ الآخرينَ:

.كيفَ يَرى الآخرونَ الموقفَ؟

.كيف يَرى المدخّنُونَ هذا الخطرَ؟

.كيف يَرى أصحابُ المطاعمِ هذا الخطرَ؟

.كيف يَرى العاملونَ في المطاعمِ هذا الخطرَ؟

رجالُ السّياسةِ يضطرونَ دائماً إِلَى أخذِ وجهاتِ نَظَرِ الآخرينَ وطريقةِ فهمِهمْ للأمورِ بعينِ الحسبانِ. وهدفُ الأداةِ (ها) من التَّفكيرِ ليسَ السَّعيَ إِلَى تغييرِ إدراكاتِ الآخرينَ بل هو محاولة معرفةِ هذه الإدراكاتِ أو تقديرُها عندما لا تتمكَّنُ من معرفَتِها.

هناكَ اعتقادٌ سائدٌ بأنَّ المشاعرَ أمرٌ ذاتيٌّ يتَّسِمُ بالفوضى، ولهذا لا يمكنُ أن تلعبَ هذه المشاعرُ أيَّ دورٍ في التَّفكيرِ الموضوعيِّ الجدِّيِ. والحقيقةُ أنَّ هذا الاعتقادَ خاطئٌ تماماً ومنافٍ للعقلِ، فالمشاعرُ أمرٌ واقعٌ وهي تلعبُ دوراً كبيراً في تفكيرِنا. كما أنَّ مشاعرَنا هي التي تقوِّمُ نتائجَ تفكيرِنا في النِّهايةِ. فغايةُ التَّفكيرِ هي أن تخدمَ قِيَمَنَا ومشاعرَنَا، ولكنَّ هذا لا يعني أنَّ المشاعرَ مفيدةٌ لعمليَّةِ التَّفكيرِ دائماً، أو أنَّها مسوَّغةٌ دائماً، فهذا أمرٌ آخرُ تماماً.

على أيِّ حالٍ، المشاعرُ موجودةٌ، ولهذا يجبُ أنْ نعيرَها الاهتمامَ ونأخذَها بعينِ النَّظرِ خصوصاً في مرحلةِ التَّفكيرِ الَّتي سمَّيناها (لو)، مثلاً:

.ما هي مشاعري حيالَ هذا الأمرِ؟

.ما هي مشاعرُ الآخرينَ ذوي الصِّلَةِ حيالَهُ؟

تحدّثنا في برنامجِ التَّفكيرِ باستخدامِ القبّعاتِ السّتّ عن القبّعَةِ الحمراءِ، والقبّعةُ الحمراءُ تطلبُ من الأفرادِ التَّعبيرَ عن مشاعرِهم حيالَ الأمرِ في هذه اللحظةِ الرّاهنة، وهي بهذا المعنى تعترفُ بالمشاعرِ بوصفِها أحدَ مقوّماتِ التَّفكيرِ، فإذا كانَ واحدٌ فَقَطْ من أفرادِ العائلةِ لا يحبُّ لونَ السَّيّارةِ الّتي نريدُ شراءَهَا فإنَّ ذلكَ لن يؤثِّرَ في الخيارِ النهائيّ، ولكنَّهُ يبقى أحدَ المقوّماتِ على أيّ حالٍ.

أكرّرُ مرّةً أُخْرَى أنَّ مرحلةَ التَّفكيرِ (لو) لا تبتغي مناقشةَ المشاعرِ أو ترنو إلى تغييرِها، بل تكتفي بتسجيلِ هذه المشاعرِ. أمّا التَّحليلُ فهو سعيٌ حثيثٌ من أجلِ التَّوصُّلِ إِلَى تمييزٍ، ثُمَّ التَّوصُّلِ إِلَى المزيدِ من المعلوماتِ. ذلكَ أنَّهُ من الصّعبِ معالجةُ الأمورِ المعقَّدةِ من دونِ تفكيكِها إِلَى أجزاءَ أصغرَ تسهّلُ علينا معالَجَتَها.

عمليّةُ التَّفكيكِ هذه تنتجُ في بعضِ الأحيانِ أجزاءَ يمكنُنا تمييزُها بسهولةٍ، ولكنّها قَدْ تنتهي إِلَى رؤيةِ هذا الأمرِ المعقَّدِ على أنَّهُ مكوَّنٌ من مجموعةٍ من الأجزاءِ المألوفَةِ جدًّا لدينا... وهكذا نشعرُ أنَّنا نفهمُ هذا الأمرَ جيداً.

من دونِ تحليلٍ سيكونُ الفهمُ صعباً جدًّا لأنَّنا نستطيعُ فهمَ شيءٍ ما؛ فَقَطْ إذا نحنُ قِسْنَاهُ إِلَى ما نعرفُهُ مسبقاً. والتَّحليلُ نوعٌ من أنواعِ أنظِمَةِ توجيهِ الانتباهِ، وهو في أيسرِ أشكالِهِ يعني تفكيكَ شيءٍ ما إِلَى الأجزاءِ المكوِّنَةِ له، مثلاً:

يمكنُنا تفكيكُ درّاجةٍ إِلَى أجزائها: العجلاتِ، والهيكلِ، والمقْوَدِ، والسّلسلةِ، والدّعّاساتِ، وغيرها من الأشياءِ الّتي جُمِعَتْ لتصنيعِ الدّرّاجةِ.

يمكنُنا أيضاً تحليلُ العواملِ الَّتي جعَلَت الدرَّاجَةَ جذَّابةً، ولكنْ سيكونُ علينا هنا الاعتمادُ على الإدراكِ والملاحظةِ، وسيكونُ بينَ تلكَ العواملِ أشياءُ مثْلُ القوَّةِ، والمتانةِ، وسهولةِ الإصلاحِ، والرَّاحةِ، وسهولةِ الرُّكوبِ، وعواملِ الأمانِ، ومقاومةِ عواملِ الطَّقسِ، ودرجةِ احتمالِ التَّعرُّضِ للسرقةِ، ومدى مطابقَتِها للنَّمَطِ السَّائدِ، والسِّعرِ، والشّكلِ، وغيرِ ذلكَ.

جميعُ هذه الأشياءِ أكثرُ دقَّةً من العجلاتِ والدَّعاساتِ، وهذا ممَّا يجعلُ إدراكَها أكثرَ صعوبةً وكذلكَ ملاحظَتَها.

يقومُ الاقتصاديُّونَ في العادةِ بتحليلِ العواملِ المتعلِّقَةِ بالتَّضخُّمِ، كالاعتماداتِ الماليَّةِ، وسرعةِ جريَانِ السُّيُولَةِ النَّقديَّةِ، وتوقُّعاتِ التَّضخُّمِ، وطباعةِ النَّقدِ، وقنواتِ تبادلِ النَّقدِ، وقلَّةِ الخدماتِ الجيِّدَةِ، وغيابِ التنافسِ وغيرِ ذلكَ من الموضوعاتِ الاقتصاديَّةِ...

سوفَ يختلفونَ فيما بينهُمْ في أهميَّةِ كلِّ عاملٍ من العواملِ، كما سيختلفونَ في النِّقاطِ الَّتي كانَ التَّدخُّلُ فيها ممكناً. وعلى الرَّغْمِ من ذلكَ سيكونُ من الصَّعبِ جداً القيامُ بأيِّ شيءٍ حيالَ التَّضخُّمِ من دونِ تحليلِ هذه العمليَّةِ وفهمِهَا.

من المستحسنِ اعتيادُ الجامعةِ على تشجيعِ طلابِها على عادةِ التَّحليلِ، ولكنَّ المشكلةَ تكمنُ في أنَّ هذه الجامعاتِ لا تشجِّعُ على الكثيرِ من الأشياءِ الأُخْرى.

مثلاً: من السَّهلِ القولُ: اجمعْ كلَّ المعلوماتِ الَّتي تستطيعُ جمعَهَا، ولكنْ في بعضِ الحالاتِ تكونُ المعلوماتُ المتوافرةُ كثيرةً جداً، هناكَ على سبيلِ المثالِ ثلاثة وثلاثونَ ألفَ مجلَّةٍ طبيَّةٍ تُطْبَعُ كلَّ عامٍ، والمعلوماتُ العلميَّةُ تتضاعفُ كلَّ بضعَ سنواتٍ، بل الآنَ ربَّما في أشهرٍ قليلةِ الآنَ. فكيفَ نوجِّهُ عمليَّةَ البحثِ عن معلوماتٍ؟

هناكَ ثلاثةُ أنواعٍ أساسيَّةٌ من المعلوماتِ:

أوّلاً: المعلومات الّتي تعرفُها .

ثانياً: المعلوماتُ الّتي تعي أنّكَ لا تعرفُها .

ثالثاً: المعلوماتُ الّتي لا تعي أنّكَ لا تعرفُها .

النوعُ الأولُ سهلٌ، إنّهُ المعرفة الّتي لديكَ سيّانَ أكانت حاضرةً في ساحةِ وعيكَ أم لا . أما النّوعُ الثّاني فهو الأكثرُ صعوبةً، إذ كيفَ نحصلُ على المعلوماتِ الّتي نحتاجُ إليها ؟ وكيفَ نحدّدُ المعلوماتِ الّتي علينا الحصولُ عليها ؟

يسعى رجلُ التّحرّي في البدايةِ إلى الحصولِ على جميعِ المعلوماتِ المتوافرةِ، ثُمّ يكوّنُ اعتقاداً ما ، أو احتمالاً محدّداً، أو يضعُ فرضياتٍ . وتقومُ هذه الفرضيّاتُ بدورِها بتوجيهِ البحثِ عن المزيدِ من المعلوماتِ، مثلاً:

.أينَ كانَ المتّهَمُ ليلَةَ الجريمةِ ؟

.هل تتطابقُ زمرةُ الدّمِ الّتي وُجِدَتْ بينَ أظافرِ الضّحيةِ مع زمرةِ دمِ المتهم ؟

.ما هي الدّوافعُ المحتملَةُ الّتي قَدْ تكونُ دفعَتْهُ لارتكابِ الجريمةِ ؟

هذه الأسئلَةُ العامّةُ، وهي من أسئلةِ الاصطيادِ البحريّ، تليها أسئلةٌ محدّدَةٌ أي أسئلةُ الصّيدِ البريّ.

قد نحصلُ على جريانٍ مستمرٍّ من المعلوماتِ المتعلّقَةِ بالفرضياتِ، ثُمّ على المزيد من الفرضياتِ الّتي تقودُنا بدورِها أيضاً إلى المزيدِ من المعلوماتِ، الأمرُ الذي يؤدّي إلى تغييرٍ في الفرضيّاتِ، وهكذا دَوَالَيْكَ . . . وهذا هو الأسلوبُ الذي يعملُ العلمُ وَفْقَهُ .

إذن لدينا ثلاثُ مراحل:

الأولى: بعضُ المعلوماتِ العامّةِ.

الثانية: فرضيّاتٌ ومزيدٌ من المعلوماتِ.

الثالثة: السّعيُ إلى اختبارِ هذه الفرضيّاتِ، وإثباتِها أو نفيِها .

الفَرَضِيَّاتُ مفيدةٌ جداً، ولا يمكنُنا البدءُ بالتّفكيرِ من دونِها .

يمكنُ لهذه الفَرَضِيَّاتِ أنْ تكونَ منهجيّةً مثل فَرَضِيَّاتٍ علميّةٍ مركّبةٍ أو سهلةٍ قريبةٍ إلى التّخمينِ. وهي تنفعُ في توجيهِ بحثِنا عن المعلوماتِ.

ولكنْ على الرّغْمِ من ذلكَ فإنَّها تنطوي على خَطَرٍ كبيرٍ بأنْ يصبحَ المرءُ حبيساً لفرضيّاتِهِ فينتهي بهِ الأمرُ إلى رؤيةِ ما تريدُ فَرَضِيَّتُهُ أنْ تَرَاهُ فَقَطْ، ويَغْفُلُ عن كلِّ شيءٍ آخرَ.

وهكذا نحتاجُ في النّهايَةِ إلى اختبارِ هذه الفَرَضِيّاتِ والسّعيِ إلى إيجادِ فَرَضِيَّاتٍ أُخْرَى، مثلاً:

. عندما تَتَسَرَّبُ المياهُ عَبْرَ السَّقْفِ تُخَمِّنُ أنَّ أحدَ أنابيبِ مياهِ التّصريفِ مسدودٌ، فتوجّهُ بحثَكَ إلى معلوماتٍ تتعلّقُ بأنابيبِ التّصريفِ.

. عندما لا يضيءُ مصباحٌ كهربائيٌّ، تُخَمِّنُ أنَّ العيبَ قَدْ يكونُ في اللمْبَةِ أو الصَّمّامِ النحاسيِّ، أو القاطعِ الكهربائيِّ فتوجّهُ انتباهكَ إلى ما يتعلّقُ بهذه الاحتمالاتِ.

إذا نظرنا في كيفيَّةِ تعاملنا مع الأمورِ والأشياءِ نجد أننا نَقومُ بهذهِ التَّخمينات طوالَ الوقت، ولولاها ما كانَ بمقدورنا القيامُ بأيِّ شيءٍ . ولا يعني ذلكَ أنَّهُ ينبغي أن تكونَ التَّخميناتُ صحيحةً دائماً، وأنَّها ستكونُ كذلكَ، فَقَد تكونُ خاطئةً، وقد حدَّثتكم عمَّا حَدَثَ معي عندما كنتُ في غرفةِ الفندقِ في فينيسيا، فقدْ خمَّنْتُ أنَّ المنبِّهَ الخاصَّ بالفندقِ هو الذي يرنُّ فركَّزتُ جهدي كلَّه على محاولةِ إيقافهِ . . . ولكنَّ تخميني كانَ خاطئاً، لأنَّ الرَّنينَ كانَ منبعثاً من المنبِّهِ الخاصِّ الذي كانَ في الحقيبةِ .

الحقُّ أنَّ القدرةَ على وضعِ الفرضياتِ هيَ جوهرُ العلمِ، وما تحليلاتُ أندرو داهل إلاَّ وسيلةٌ للتَّحقُّقِ من الفرضياتِ . ولكنْ على الرَّغْمِ من ذلكَ فإنَّ التَّركيزَ خلالَ تدريسِ العلومِ يتمُّ على تحليلاتِ داهل وليسَ على عمليَّةِ وضعِ الفرضياتِ أو إيجادِها، وأصلُ هذا الخللِ أنَّهم يعدُّون وضعَ الفرضيَّاتِ أمراً سهلاً أو أكثر سهولةً . ولكنَّهُ ليس كذلكَ في حقيقةِ الأمرِ . ذلكَ أنَّ وضعَ الفرضياتِ يتطَّلبُ القدرةَ على الإبداعِ، كما يتطلبُ فَهْمَ عددٍ كبيرٍ من العمليَّاتِ .

في بعضِ الأحيانِ قَدْ لا تكونُ الفرضياتِ الأساسيَّةُ واضحةً جليَّةً، ولاسيَّما عندما نحدِّدُ الثَّغرةَ في المعلوماتِ الَّتي لدينا . قَدْ يكونُ السَّبَبُ في ذلكَ هو غيابُ جزءٍ من المعلوماتِ الأساسيَّةِ . وعلى سبيلِ المثالِ: عندما نلاحظُ هبوطاً في المبيعاتِ سنسعى إلى معرفةِ ما إذا كانَ قَدْ طرَأَ تغيُّرٌ في السعرِ أم أنَّ منافساً ما قَدْ طَرَحَ في الأسواقِ سلْعَةً منافسةً لسلْعَتِنَا .

إنَّنا نتمكَّنُ في أغلبِ الأوقاتِ من تحديدِ الثَّغرَةِ لأنَّهُ لدينا سببٌ ما أو فَرَضيَّةٌ ما تدفعُنا إلى الاعتقادِ بأنَّ المعلوماتِ الَّتي نفتَقِدُ إليها هي معلوماتٌ مفيدةٌ، ومن ذلكَ على سبيلِ المثالِ أنَّنا قَدْ نرغبُ في معرفَةِ مستوى مبيعاتِ السِّلْعَةِ المنافسَةِ . . .

الفرضيَّةُ الأساسيَّةُ هنا هي أنَّ انخفاضاً ما قَدْ حَصَلَ في مبيعاتِ جميعِ السِّلعِ من هذا النوعِ !

قَدْ نتساءلُ عمَّا إذا كانَ هذا الانخفاضُ قَدْ حدَثَ تدريجيًّا أم على نحوٍ مفاجئٍ. فتكونُ الفرضيَّةُ هنا هي أنَّ الانخفاضَ المفاجئَ قَدْ يكونُ ناتجاً عن دعايةٍ معاديَةٍ في مرحلةٍ ما .

ما ينبغي التَّركيزُ عليه هنا هو أنَّهُ كلَّما زادَ وعيُنا للثَّغرةِ الموجودةِ في المعلوماتِ الَّتي لدينا كانتِ المعلوماتُ الَّتي نجمعُها أكثَرَ نَفْعاً .

نصلُ الآنَ إلى المرحلةِ الثالثة، وهي المعلوماتُ الَّتي لا نعرفُ أنَّنا لا نعرفُها .

من السَّهلِ عليكَ أن تسعى للحصولِ على معلوماتٍ تعلمُ أنَّكَ تحتاجُ إلى معرفَتِها . . . ولكنْ كيفَ تبحثُ عن معلوماتٍ لا تعرفُ أصلاً أنَّها موجودةٌ؟

هناكَ طريقتانِ ممكنتانِ لحلِّ هذهِ المشكلةِ الصَّعبةِ:

الطريقةُ الأولى هي أنْ تفكِّرَ في كلِّ الاحتمالاتِ حتَّى الاحتمالاتِ الضَّعيفةِ منها ثُمَّ تسعى في ذلكَ الاتِّجاهِ حتَّى لو كانَ أَمَلُكَ بالنَّجاحِ ضعيفاً .

الطريقةُ الثَّانيةُ هي الاطلاعُ على معلوماتٍ عشوائيَّةٍ في الحقلِ المعيَّنِ، لأنَّكَ إذا اكتفيتَ بالبحثِ عمَّا تحتاجُ إليهِ فإنَّكَ ستبقى حبيسَ أفكارِكَ الحاليَّةِ.

الانفتاحُ على معلوماتٍ عشوائيَّةٍ يتيحُ لكَ الخروجَ من بوتقةِ الحدودِ المغلقةِ. وقد يعني هذا الذَّهابَ إلى معارضِ لاختصاصاتٍ أُخْرَى، وقراءَةَ المجلاتِ الَّتي لا تقرؤها في العادةِ، والتَّحدُّثَ كذلكَ إلى أشخاصٍ من اختصاصاتٍ مختلفةٍ .

إنَّ نجاحَ البحثِ الذي يتضمَّنُ حقولاً عدَّةً ينشأُ عن الحاجةِ إلى اطلاعكَ مصادفةً على أشياءَ ما كنتَ لتبحثَ عنها عمداً لأنَّكَ لم تكن تتصوَّرُ أنَّها موجودةٌ.

عندَ استخدامِكَ المعلوماتِ تذكَّرْ أنَّه في قصَّةٍ شهيرةٍ لشارلوك هولمز كانت النُّقطةُ الأكثرُ أهمّيَّةً هي أنَّ الكلبَ لم ينبحْ في الليلِ . . . لقد كانَ غيابُ النُّباحِ هذا هو النُّقطةَ المهمّةَ لأنَّهُ اكتشفَ من خلالِ ذلكَ أنَّ القاتلَ شخصٌ مألوفٌ جدًّا من قِبَلِ الكلبِ.

أذكرُ لكَ مثالاً آخرَ: لجأتُ مراراً إلى قراءةِ مقالةٍ معيّنةٍ في مجلّةٍ، ثُمَّ إلى مناقشتِها مع شخصٍ آخرَ كانَ قدْ قرأها أيضاً . وعلى الرَّغْمِ من ذلكَ كنتُ أخبرُ هذا الشَّخصَ بأشياءَ كانتْ موجودةً في المقالةِ ولكنَّهُ لم ينتبهْ إلى وجودها .

لا تستغربْ إذا قلتُ لكَ أنَّ الذاّكرةَ لا علاقةَ لها بهذا الأمرِ، وإنَّما العلاقة هي بحقيقةِ أنَّ أغلبيَّةَ النَّاسِ يقرؤونَ من دونِ محاولةِ استخراجِ المغزى الكاملِ الذي تحملُهُ المادَّةُ الَّتي يقرؤونَها .

يكونُ لدى الكاتبِ في العادةِ سياقاً عامًّا لقصَّةٍ ما أو رسالةٍ ما، وغالباً ما تكونُ المعلوماتُ الأكثرُ أهمّيَّةً لا علاقةَ لها بهذا السّياقِ أو هذه الرّسالةِ. وإذا تتبّعَ القارئُ سياقَ القصَّةِ أو الرّسالةِ فإنَّهُ سيفوّتُ على نفسهِ المعلوماتِ الأُخْرى.

من الصحيحِ تماماً أنَّهُ لا يمكنُكَ رؤيةُ المعلوماتِ الأُخْرى إلاَّ إذا كانَ لديكَ في ذهنِكَ بعضُ الأطرِ أو الأفكارِ الَّتي تُضْفي المعنى المبنيَّ على هذه المعلوماتِ. ولكنْ إذا فكَّرْتَ في الموضوعِ على نحوٍ مطلقٍ أو غيرِ مقيّدٍ فسيكونُ لديكَ ذهنٌ غنيٌّ بهذه الأطرِ والأفكارِ.

مثلاً: تقرأُ أنَّ معدّلَ نوعٍ معيّنٍ من الجرائمِ قد انخفضَ، الذي سيحدث هنا أنَّ ذهنكَ سيبدأ بالتفكيرِ في احتمالاتٍ عديدةٍ:

. هل انخفضَ نزوعُ النَّاسِ إلى ارتكابِ الجريمةِ ؟

. هل يقومُ رجالُ الأمنِ بعملِهم على نحوٍ أفضلَ أم أنَّ النَّاسَ توقَّفُوا عن إخبارِ السُّلطاتِ عن هذه الجرائمِ لأنَّهُم لا يجدونَ أيَّ استجابةٍ عندما تَغَيَّرَ تصنيفُ هذه الجريمةِ ؟

وبعدَ قراءتِكَ ما تبقَّى من التَّقريرِ قَدْ تلاحظُ معلوماتٍ تَدْعَمُ احتمالاً أو أكثرَ من بينِ هذه الاحتمالاتِ .

القراءةُ بينَ السُّطورِ ، والسَّعيُ إلى استخلاصِ الدَّلالةِ الكاملَةِ للمعلوماتِ عملٌ صعبٌ في حقيقةِ الأمرِ ، ولكنَّهُ يمكنُ أنْ يَتَحَوَّلَ إلى عادةٍ، فإذا ما كانَ لكَ ذلكَ ستجدُ أنَّكَ تُمْطِرُ ذهنَكَ بسيلٍ من المعلوماتِ الَّتي يمكنُ أنْ تفيدَكَ في مواقفَ مختلفةٍ . والمخطَّطات أو النماذجُ الَّتي سبقَ الحديثُ فيها هيَ أكثرُ أنواعِ الفرضيَّاتِ تطوُّراً .

يمكنُ أنْ يكونَ لديكَ أنموذجٌ أو مخطَّطٌ ذهنيٌّ عن الاقتصادِ أو عن غِشَاءِ الخليَّةِ، وتقومَ ببناءِ هذا الأنموذجِ كي ينسجمَ مع معلوماتٍ معروفةٍ، ثُمَّ تقومُ بِعَرْضِ هذا الأنموذجِ الموجودِ في ذهنكَ أو في الحاسوبِ وترى ما سيحدثُ . . . سيمنحكُ هذا الفعلُ فهماً أفضلَ لما يجري، كَمَا يسمحُ لكَ بوضعِ توقُّعاتٍ والتَّحقُّقِ من هذه التوقُّعاتِ، وتفحُّصِها . . . هذا هوَ الأسلوبُ الذي يعملُ وَفْقَهُ الأنموذجُ أو المخطَّط .

دعنا نرَ الآنَ إن كانَ العلمُ الحقيقيُّ يعملُ بالطَّريقةِ ذاتِها :

الأنموذجُ يزوِّدُنا بالمعلوماتِ، ولكنَّنا نحنُ من أنشأَ هذا الأنموذجَ . كما أنَّ الأنموذجَ يدلُّنا على كيفيَّةِ التأثيرِ في نظامِ الأشياءِ ، وبعد ذلكَ نجرِّبُ هذا التأثيرِ ونرى إنْ كانَ سيقودُنا إلى أيَّةِ نتائجَ .

تذكَّرْ هنا أنَّنا لن نتمكَّنَ أبداً من إثباتِ أنَّ الأنموذجَ الذي وضعناه هو الأنموذجُ الأفضلُ، أو الأنموذجُ الوحيدُ الممكنُ. . . في أحسنِ الأحوالِ يمكنُكَ أنْ تقولَ إنَّ الأنموذجَ الذي لديكَ ينسجمُ مع كلِّ ما نعرِفُهُ عن هذا الموضوعِ أو ذاكَ، كما أنَّهُ يقودُنا إلى نتائجَ مفيدةٍ، ويمكنُ لأنموذجٍ آخرَ أن يفعلَ الشيءَ ذاتَهُ.

ثَمَّةَ أنموذجٌ كانَ قَدْ وُضِعَ لكيفيَّةِ عَمَلِ الشَّبَكةِ العصبيَّةِ في الدِّماغِ بوصفِها نظاماً معلوماتيًّا يُنَظِّمُ نَفْسَهُ بنفسه، وهذا الأنموذجُ هو الذي أدَّى إلى إيجادِ التِّقاناتِ المنهجيَّةِ للتَّفكيرِ الجانبي. ثُمَّ تَبَيَّنَ فيما بعدُ أنَّ هذه التِّقنات تعملُ تلقائيًّا، وتنبعُ أهميَّتُها من أهميَّةِ استخدامِها العمليِّ، ولكنْ على أيِّ حالٍ فإنَّ منشأَهَا الأوليَّ بوصفِها فكرةً كانَ من خلالِ ذاكَ الأنموذجِ.

نعودُ الآنَ إلى النُّقطةِ التي ناقشناها في بدايةِ هذا القسمِ:

في حالاتٍ كثيرةٍ تكونُ المعلوماتُ وحدها كافيةً وتكونُ بديلاً عن التفكيرِ. ولكنْ هناكَ حالاتٌ لا تكونُ المعلوماتُ فيها كافيةً ولا بديلاً عن التَّفكيرِ، والاعتقادُ بأنَّها كافيةٌ سيقودُ إلى تقييدِنا والحدِّ من قدرَتِنا.

معظمُ الناسِ عندما يدخلونَ حقلاً جديداً من حقولِ البحثِ أو العملِ يحاولونَ قراءةَ كلِّ ما يمكنُهم قراءَتُهُ عن هذا الحقلِ. إنَّهُم يريدونَ استيعابَ جميعِ المعلوماتِ أوَّلاً ثُمَّ يبدؤونَ بالتفكيرِ فيه بأنفسِهِم.

هذا السلوكُ طبيعيٌّ جدًّا لكنَّهُ قَدْ يكونُ خاطئاً. فعندما تكونُ قَدْ قرأتَ جميعَ المعلوماتِ المتوافرةِ عن هذا الحقلِ، سيميلُ ذهنكَ إلى استخدامِ المفاهيمِ والأفكارِ التَّقليديَّةِ في ذلكَ الحقلِ، وسيكونُ من الصَّعبِ على ذهنكَ أن يولِّدَ أفكاراً جديدةً. . .

صحيحٌ أنَّهُ بإمكانكَ نقدُ الأفكارِ القائمةِ والاتجاهُ إلى عكسِ ما تشيرُ إليه هذه الأفكارُ، إلاَّ أنَّهُ سيكونُ من المتعذَّرِ عليكَ أنْ تولِّدَ فكرةً جديدةً لأنَّكَ سرعانَ ما ستنجذبُ للعودةِ إلى أسلوبِ التَّفكيرِ التَّقليديِّ.

إذن ما هو البديلُ؟

وهل يمكنُنا التَّفكيرُ على نحوٍ مفيدٍ في حقلٍ لا نعرفُ عنه شيئاً؟

يمكنُنا البدءُ بالقراءةِ في هذا الحقلِ، ولكنْ فَقَطْ لما يكفي لإعطائنا انطباعاً عامًّا عنه، أي ما يكفي لجعلِنا نتحَسَّسَ طبيعةَ الحقلِ وعباراتِه الاصطلاحيَّةَ، ثُمَّ نتوقَّفُ ونقومُ بتفكيرِنا المبتكرِ في هذا الحقلِ. ونعودُ ثانيةً لنقرأَ المزيدَ في هذا الحقلِ، ثُمَّ نتوقَّفُ ثانيةً كي نُفَكِّرَ، وفي النهايةِ نعودُ لنقرأَ كلَّ ما هو متوافرٌ من معلوماتٍ عن الحقلِ.

بهذه الطَّريقةِ سنرى هذا الحقلَ عَبْرَ بعضِ أفكارِنا الخاصَّةِ، وهذا يعطينا فرصةً أكبرَ لتطويرِ المزيدِ من الأفكارِ الجديدةِ المبتكَرةِ، وهذا ما ندعوه القدرةَ الإبداعيَّةَ لدى المبتدئين أو السُّذَّجِ.

كانَ هناكَ اعتقادٌ شائعٌ بأنَّ تحليلَكَ للمعلوماتِ الَّتي لديكَ سوفَ يقودُكَ إلى أفكارٍ جديدةٍ. ولكنَّ هذا ليسَ صحيحاً، لأنَّ تحليلَ المعلوماتِ سيساعدُكَ فَقَطْ على الاختيارِ بينَ الأفكارِ الموجودةِ مسبَّقاً في ذهنكَ، وربَّما تتمكَّنُ أيضاً من الجمعِ بينَ بعضِ هذه الأفكارِ المعياريَّةِ لكنَّكَ لن تتمكَّنَ من رؤيةِ أفكارٍ جديدةٍ أو مُبتكرةٍ.

في العادة، يرى الذّهنُ ما يكونُ مستعدًّا لرؤيَتِه. ولهذا يجبُ أنْ تبدأَ الفكرةُ في ذهنِكَ بوصفِها تخميناً، أو تأمُّلاً، أو احتمالاً أو افتراضاً... وبعد ذلكَ تعودُ إلى المعلوماتِ عَبْرَ هذا التَّخمينِ وتحاولُ اكتشافَ إنْ كانت المعلوماتُ الموجودةُ تدعمُ هذا التَّخمينَ.

صحيحٌ أنَّ شبكاتِ الحاسوبِ الجديدةَ سوفُ تختارُ معلوماتٍ ونماذجَ على نحوٍ أسرعَ وأيسرَ بكثيرٍ جدًّا، ولكن هذا لن يوضّحَ لكَ أسسَ هذه النَّماذجِ.

قَدْ لا يكونُ لذلكَ أيُّ أهميَّةٍ في بعضِ الأحيانِ، فلنفترضْ مثلاً أنَّ الحاسوبَ يقولُ لكَ إنَّ الأشخاصَ الذينَ يملكونَ قططاً يقبلونَ على شراءِ الثُّومِ أكثرَ من غيرِهم... فإذا كنتَ ممن يتاجرُ بالخضرواتِ فإنَّكَ ستتجهُ بفكرِكَ تلقائيًّا إلى بائعي الثومِ وإلى مالكي القططِ لتقومَ بصفقةٍ تعودُ عليكَ بالربحِ الوفيرِ.

في عالمِ الشركاتِ والأعمالِ، كثيرا ما يعتمدُ الناسُ على أبحاثٍ ميدانيَّةٍ عن السوقِ كي يساعدَهُمْ ذلكَ على التنبُّؤِ عن مدى نجاحِ السِّلعَةِ الجديدةِ. ولكنَّ الدّراساتِ أو الأبحاثَ تعطي فكرةً واضحةً عن السُّوقِ وما هو قائمٌ فيه، وليسَ عمَّا يمكنُ أن يكونَ.

تتطلَّعُ الأبحاثُ الَّتي تدرسُ السُّوقَ نحوَ الماضي دوماً، حَتَّى عند طرحِ أسئلةٍ تهدفُ إلى استشرافِ المستقبلِ. فعندما سُئِلَ زبائنُ المصارفِ مثلاً عمَّا إذا كانوا يفضّلونَ التَّعاملَ مع آلةٍ أم مع موظَّفٍ، أجابوا أنَّهم يفضّلونَ التَّعاملَ مع موظَّفٍ، ولكنْ بعد استخدامِ الآلةِ اكتشفوا أنَّهم يفضّلونَ التعاملَ معها على التَّعاملِ مع الموظَّفِ، وبالفعل صارتْ صفوفٌ طويلةٌ تنتظرُ أمامَ آلةِ سَحْبِ النقودِ، بينما لم تكنْ أعدادُ المصطفين كذلكَ أيَّامَ قيامِ الموظفِ المختص بهذا العملِ.

اليابانيونَ لا يستخدمونَ دراساتِ السُّوقِ كثيراً بل يفضلونَ التَّجريبَ، ثُمَّ يتركونَ آليّةَ السُّوقِ تقرّرُ .

طبعاً من الصَّعبِ على المرءِ أن يخمّنَ كيفيّةَ ردّةِ فعلِ الناسِ على شيءٍ لم يجرّبوهُ بعدُ . فنحنُ نعلّمُ الطلابَ في المدارسِ المعلوماتِ اللازمَةِ لحلِّ كلِّ مشكلةٍ على حدةٍ، وهذا مما يقودُ الطلابَ للاعتقادِ بأنَّ الحياةَ ستعرضُ أمامَهم المعلوماتِ الَّتي يحتاجونها في كلِّ حالةٍ من الحالاتِ بالضبطِ . . . ولكنِ الحياةَ لا تفعلُ ذلكَ أبداً .

صحيحٌ أنَّ المعلوماتِ تكونُ كافيةً وحدها في بعضِ الحالاتِ، إلاَّ أننا نحتاجُ أحياناً إلى التَّغاضي عن بعضِ المعلوماتِ في سبيلِ التَّقدُّمِ إلى الأمامِ، وهذا يتطَّلبُ التفكيرَ. وهناكَ حالاتٌ أُخْرَى لن يفيدَنا معها جمعُ المزيدِ من المعلوماتِ بل سنحتاجُ إلى الابتكارِ والفَرَضيَّاتِ وتصميمِ مخطَّطٍ يجمعُ المعلوماتِ الَّتي لدينا .

عموماً يمكنُ القولُ إنَّنا في مرحلةِ الأداةِ (لو) من التَّفكيرِ نسعى إلى جمعِ المعلوماتِ، أو الإدراكاتِ والمشاعرِ، وهذا يزوّدُنا بالعناصرِ اللازمَةِ لعمليّةِ التفكيرِ الَّتي سنقومُ بها تالياً . أحياناً نحتاجُ إلى اللجوءِ للتخميناتِ والافتراضاتِ كي تساعدَنا في بحثِنا عن المعلوماتِ، وعلينا كذلكَ تسجيلُ المعلوماتِ وتصنيفها إلى فئاتٍ أو أنواعٍ .

دعونا نتحدَّثْ الآنَ عن مرحلةِ الأداةِ (ها) الَّتي تعنى بالاحتمالاتِ .

غايةُ مرحلةِ التفكيرِ الَّتي تُسْتَخْدَمُ فيها الأداةُ (ها) هي إيجادُ إمكاناتٍ متعدّدَةٍ للوصولِ إلى الغايةِ الَّتي نريدُها من التَّفكيرِ . ثُمَّ تُدْخَلُ هذه الإمكاناتُ إلى مرحلةِ الأداةِ (إذن) الَّتي تقوّمُ هذه الإمكاناتِ وتطوّرُها ثُمَّ نختارُ من بينها .

من نتائجِ مرحلةِ الأداة (ها) أنّنا نكتشفُ عن إمكاناتٍ، وهي إمكاناتٌ لم نؤكّدْها بعدُ بل لم نتأكّدْ من ضمّها أو تحويلها إلى أسلوبٍ لتطبيقها عمليًّا، فتظلُّ على سبيل المثال في إطارِ قولنا: ممكن، محتمل، جائز، مفترض.

لَقَد ابتكرتُ المفردةَ الجديدةَ (ها) منذُ سنواتٍ طويلة لتكونَ مؤشّرًا اصطلاحيًّا يدلُّ على أنَّ عمليّةَ تحريضٍ ما سوفَ تلي ما نحنُ فيه. والعبارةُ المحرِّضَةُ هيَ قولٌ نعلمُ أنّهُ خطأٌ ولكنّنا نستخدِمُهُ كي يخرِجَنا من تفكيرِنا الاعتياديَّ، وتمكّنَ من ثمَّ من تشكيلِ أفكارٍ جديدةٍ.

هذه المرحلةُ من التّفكيرِ الّتي سميناها (ها) تَستَخدِمُ التّحريضَ بمفهومِهِ الواسعِ كي يغطّي الاحتمالاتِ الموجودةَ أيضاً.

أشرتُ سابقاً إلى أنَّ قانونَ الاحتمالاتِ هو جزءٌ مهمٌّ جدًّا من عمليّةِ التّفكيرِ، وهو الذي يقفُ وراءَ كلِّ هذا التّطوُّرَ في الحضارةِ الغربيّةِ، وخاصّةً التّطوُّرِ في العلمِ والتّقانة. ولكنّهُ للأسفِ مهملٌ جدًّا في أنظمةِ التّعليمِ الّتي تدّعي أنَّ التّطوُّرَ هو مسألةُ قدرةٍ على التّحليلِ والمنطقِ فَقَطْ.

الاحتمالاتُ أمرٌ مهمٌّ جدًّا فهي تزوّدُنا في العلوم بالإمكاناتِ الّتي ندعوها فَرَضيّاتٍ. وفي التّقانة تزوّدُنا الاحتمالات بالتّصوُّراتِ والأحلامِ الّتي يمكنُنا أن نعملَ على تحقيقِها بعدَ ذلكَ، مثلِ طائرةٍ تفوقُ سرعَتُها سرعةَ الصّوتِ، أو حاسوبٍ لا يزيدُ حجمُهُ عن عقلةِ الإصبعِ.

إنّ كرهَنَا التّقليديّ لقانونِ الاحتمالاتِ ناشئٌ عن إساءةِ فهمِ طبيعتِهِ، إنّهُ يضعُ أمامَنَا عدداً كبيراً من التّصوُّراتِ الغريبةِ الّتي ليسَ هناكَ أيُّ دليلٍ على صحّتها. وإذا أضفنا إلى ذلكَ أنّهُ لم يكنْ هناكَ أيُّ قيودٍ على هذه العمليّةِ حتّى صارَ النّاسُ فيما بعدُ

يؤمنونَ بصحَّةِ هذه الخرافاتِ والاعتقاداتِ الغريبةِ. وهذا في حقيقةِ الأمرِ جعلَ المنهجَ والمنطقَ العلميينِ يصرّانِ على أنَّهُ يجبُ تصديقُ ما يمكنُ إثباتُهُ فَقَطْ. والنتيجةُ الَّتي نجمت عن ذلك هي إهمالُ قانونِ الاحتمالاتِ.

أما قانونُ الاحتمالاتِ فهو ليسَ سيئاً كما تصوَّرهُ من استبعدوه، إنَّهُ في أسوأ الأحوالِ، يقولُ لنا: علينا تصديقُ أمرٍ ما عندما نعجزُ عن إثباتِ عَدَمِ صحّتِه، مثلاً:

إنَّ الخلطَ بينَ الاحتمالاتِ والحقيقةِ هو الذي خَلَقَ المشكلةَ، لم ننتبه إلى أنَّ الاحتمالَ ليسَ حقيقةً، ويجبُ ألاَّ نتظاهرَ بأنَّهُ حقيقةٌ. إنَّهُ خطَّةٌ داخلَ الذهنِ تُسَهِّلُ علينا التَّقدُّمَ في اتجاهٍ ما قد يكونُ حقيقةً وقد لا يكونُ... وهكذا بالضَّبطِ تعملُ الفَرَضِيَّاتُ في العلمِ.

بل حَتَّى عندما نعتقدُ مؤقتاً بصحَّةِ شيءٍ ما، يمكنُنا التَّقدُّمُ أكثرَ لاكتشافِ حقيقةٍ أكثرَ كمالاً. فقد انطلقَ أينشتاينُ من فيزياءِ نيوتنَ الَّتي كانتْ كافيةً تماماً حَتَّى تلكَ المرحلةِ الَّتي كان يعيش فيها أينشتاينُ.

الاحتمالاتُ خلاَقَةٌ دائماً، إنَّها تنطلقُ دوماً مما هو قائمٌ وتتجهُ نحوَ الأمامِ. والعملُ بالاحتمالاتِ يقعُ تحتَ القبَّعَةِ الخضراءِ في نظامِ التَّفكيرِ ذي القبعاتِ السّتِ: تحتَ القبّعَةِ الخضراءِ نسعى إلى طَرْحِ أفكارٍ جديدةٍ وبدائلَ أُخْرَى من قَبِيْلِ التَّعديلاتِ على الأفكارِ والإمكاناتِ والافتراضاتِ.

الجزءُ المبدعُ في نظامِ التَّفكيرِ المقسَّمِ إلى دوائرَ هو الجزءُ الرابعُ أو الدائرَةُ الرَّابعةُ الَّتي تتضمَّنُ الأدواتِ المعتمدةَ والاصطلاحيَّةَ للابتكارِ وهي ما سنصفه لاحقاً في هذا القسمِ.

نحتاجُ الآنَ إلى التَّفريقِ بينَ ثلاثةِ مستوياتٍ للاحتمالاتِ، لأنَّ الخلطَ بينَ هذه المستوياتِ هو الذي يخلقُ المشكلاتِ، وهذه المستوياتُ هي:

أولاً: الاحتمالاتُ.

ثانياً: الخيالُ.

ثالثاً: التَّحريضُ.

تخيَّلْ أنَّكَ واقفٌ فوقَ بناءٍ يحترقُ... فكِّرْ في ثلاثةِ مستوياتٍ للاحتمالاتِ:

أولاً: من المحتملِ أن تكونَ الإطفائيَّةُ في طريقِها إليكَ، ومن المحتملِ أنْ يتمَّ إنقاذكُ بوساطةِ سلَّمٍ أو حوَّامةٍ.

ثانياً: من الخيالِ أن تتصوَّرَ أنَّ الإنسانَ الطائرَ سوفَ يأتيكَ من بينِ الغيمِ كي ينقذكَ، أو أنَّ أحدَهُم سوف يرشُّكَ بغبارٍ سحريٍّ يُمكِّنُكَ من الطيرانِ إلى مكانٍ آمنٍ.

ثالثاً: من بابِ التَّحريضِ أنْ تقولَ إنَّ البناءَ قدْ ينصهرُ وينزلُ بكَ الهوينى كي تهبطَ بأمانٍ إلى الأرضِ.

ما يميِّزُ التَّحريضَ هو أنَّكَ لا تصدِّقُهُ على الإطلاقِ، ولكنَّكَ تستخدمُهُ كي تنتقلَ إلى فكرةٍ علميَّةٍ من قبيلِ: هلْ توجدُ أجزاءٌ من البناءِ قابلةٌ للانهيارِ التَّدريجيِّ؟

قبلَ الانتقالِ إلى الفكرةِ الجديدةِ تكونُ مرحلةُ التَّفكيرِ الَّتي سميناها (إلى) قَدْ حدَّدَتْ ما نريدُ التَّوصُّلَ إليه بأفكارِنا، لأنَّ غايةَ تفكيرِنا يجبُ أن تكونَ قَدْ حُدِّدَتْ في هذه المرحلةِ. وفي هذه الأثناءِ تكونُ مرحلةُ التَّفكيرِ الَّتي سميناها (لو) قَدْ حدَّدَتَ الموقعَ الذي وَصَلْنَا إليه في الوقتِ الرَّاهنِ، وهذا يتضمَّنُ المعلوماتِ الَّتي لدينا، والإدراكاتِ والمشاعرَ القائمةَ عن المسألةِ المطروحةِ.

السُّؤالُ الذي يستحسنُ طرْحُهُ هنا هو:

-كيفَ نربطُ بينَ موقفِنا الحاليّ وما نريدُ التَّوصُّلَ إليه؟

لا توجدُ أيُّ مشكلةٍ في تسميةِ هذا الرَّبطِ لأنَّ المهمَّ هو النتيجةُ لا الاسمُ، ولذلكَ قد نسمِّي هذا الرَّبطَ: حلَّ المشكلاتِ، أو الإنجازَ المبتكرَ، أو الإبداعيَّ، أو التَّخطيطَ، أو أيَّ شيءٍ آخر.

كثيراً ما نتعاملُ مع التَّفكيرِ في معظمِ المسائلِ على أنَّهُ حلٌّ للمشكلاتِ، وهذا في حقيقةِ الأمرِ شيءٌ خطيرٌ. ولذلكَ سأعمدُ من بابِ التَّيسيرِ إلى صياغةِ العمليَّةِ بأربعِ طرقٍ أساسيَّةٍ تتداخلُ فيما بينها.

من الجديرِ بالذِّكرِ هنا أنَّه يمكنُنا أنْ نعثرَ على عَدَدٍ لانهائيٍّ من الطرقِ الأُخْرى. ولكنَّ الذي يبدو لي هو أنَّ هناكَ أربعَ مقارباتٍ أو طرقٍ أساسيَّةٍ.

مرحلةُ التَّفكيرِ (ها) هي المرحلةُ التَّوليديَّةُ والمبدعةُ من التَّفكيرِ. وفي نهايةِ هذه المرحلةِ التَّفكيريَّةِ الَّتي سميناها (ها) يجبُ أن نكونَ قَدْ وضعنا بعضَ الاحتمالاتِ الَّتي سنستخدمُها في مرحلةِ التفكيرِ (إذن)، الَّتي تأخذُ هذه الاحتمالاتِ وتطوِّرُها وتقوِّمُها، لتختارَ منها طريقةً واحدةً عمليَّةً للمضي قدماً.

أمَّا المقارباتُ أو الطرقُ الأربعُ الأساسيَّةُ فهي:

أولاً: البحثُ عن الحلولِ التلقائيةِ والمتعارفِ عليها . . . هذه الحلولُ موجودةٌ بينَ أيدينا ، ويمكنُنا البحثُ بينها للتَّوصُّلِ إلى طريقةٍ للمضيِّ إلى الأمامِ .

ثانياً: هنا ننتقلُ من عَرْضٍ شاملٍ لما نريدُهُ إلى حلٍّ محدَّدٍ . . . ويمكنُنا هنا استخدامُ العرضِ الشَّاملِ للرُّجوعِ من الموقفِ الذي نرغبُ في تحقيقهِ إلى الموقفِ الذي نحنُ فيه .

ثالثاً: المقاربَةُ الثالثةُ مُبْدِعَةٌ إذ نقومُ عمداً بابتكارِ أفكارٍ جديدةٍ ثُمَّ نسعى إلى تعديلها كي تصبحَ مناسِبَةً لأهدافنَا .

رابعاً: المقاربةُ الرابعةُ هي المقاربةُ التَّصميميَّةُ والتَّركيبيَّةُ. فهنا نقومُ بالجمعِ بينَ عناصرَ مختلفةٍ للتَّوصُّلِ إلى غايتنا المنشودةِ. . . يمكنُنا الحصولُ على هذه العناصرِ من المصادرِ المألوفةِ أو يمكنُ أن تكونَ مبتكرةً .

يجبُ أنْ ننتبهَ هنا إلى أنَّ هناكَ حلولاً أو أساليبَ للتَّفكيرِ تناسِبُها إحدى هذه المقارباتِ أكثرَ من غيرِها ، فليست كلُّ الحلولِ سواءٌ . ففي حالةِ (الصَّفحةِ البيضاء) على سبيلِ المثالِ، الَّتي ينبغي عليكَ فيها ابتكارُ أفكارٍ جديدةٍ، تكونُ المقاربةُ المبدعةُ هي المقاربةَ المناسبةَ . أما المقاربةُ التلقائيَّةُ فلا دورَ لها هنا . ولكنْ عندما تكونُ غايةُ التفكيرِ هي الحصولَ على معلوماتٍ تكونُ المقاربَةُ التلقائيَّةُ هي المثلى . وفي بعضِ الأحيانِ يمكنُنا أنْ نجرِّبَ المقارباتِ الأربعَ على الحالةِ ذاتها .

على المفكِّرِ في جميعِ الأوقاتِ أنْ يعرفَ تماماً ما الذي يريدُ أنْ يتوصَّلَ إليه؛ أي أن تبحثَ عن أيِّ حلٍّ يمكنُهُ أنْ يساعدكَ للتَّوصُّلِ إلى ما تريدُ ؟ هناكَ حالاتٌ يكفي معها إيجادُ أيِّ حلٍّ، عليكَ فَقَطْ أن تقومَ بما هو مطلوبٌ منكَ .

هل تبحثُ عن حلٍّ جديدٍ ؟

هذا يعني أنَّكَ تريدُ حلاًّ يناسبُ حاجاتكَ ولا يكلِّفُ الكثيرَ منَ الوقتِ أو المالِ أو الجهدِ ، وهو في الوقتِ ذاته حلٌّ جذابٌ .

وهكذا يمكنُ أنْ تُفكِّرَ في تجاوزِ الحلِّ المناسبِ الذي يَخْطِرُ في بالكَ أولاًّ كي تبحثَ عن حلٍّ أفضلَ .

هل تبحثُ عن حلٍّ أفضلَ ؟

أنتَ حقًّا تريدُ الحلَّ الأمثلَ . ولكنَّ الحلَّ الأمثلَ هو مسألةٌ افتراضيَّةٌ . . . فأنتَ لديكَ هنا حلولٌ، ولكنَّكَ تستمرُّ في البحثِ كي تَجِدَ حلاًّ آخرَ . . . قَدْ ترغبُ في حلٍّ جديدٍ ومبتكرٍ . وقَدْ ترغبُ في حلٍّ يوفِّرُ لكَ أكثرَ ممَّا تحتاجُهُ .

إذا لم تتمكَّنْ من الوصولِ إلى هذا الحلِّ الأفضلِ، يمكنُكَ العودةُ واختيارُ أحدِ الحلولِ المناسبةِ الَّتي تَعْرِفُها .

يمكنُنا الآنَ استخدامُ كلٍّ من المقارباتِ الأربعِ السَّابقَةِ لتحديدِ موقفِنَا وما نريدُ التَّوصُّلَ إليه: البحثُ عن الحلولِ التلقائيَّةِ هو الطَّريقةُ الأكثرُ استخداماً حتَّى الآن .

فإذا كانَ الأسلوبُ التلقائيُّ للتَّعامُلِ مع الحالةِ واضحاً ، فإنَّكَ لن تحتاجَ إلى كثيرٍ من التَّفكيرِ .

وإذا كانت الاستجابَةُ التلقائيَّةُ معَ الحالةِ غيرَ واضحةٍ تماماً ، فمنَ الواجبِ علينا القيامُ ببعضِ التَّفكيرِ للتَّوصلِ إلى معرفةِ الاستجابةِ التلقائيَّةِ، مثلاً: تريدُ أن تعرفَ كيفيَّةَ الذَّهابِ من نيويوركَ إلى باريسَ في فترةٍ ما بعدَ الظُّهرِ . الأمرُ يسيرٌ فطريقةُ معرفةِ ذلكَ آليَّةٌ أو تلقائيَّةٌ وهي النَّظرُ في جدولِ الرَّحلاتِ الجويَّةِ أو الاتصالُ بمكتبِ السَّفرِ المناسبِ . . . هل تحتاجُ إلى من يذكِّرُكَ بالقيامِ بهذا ؟

لا أظنُّ أبداً، ولكنكَ قَدْ تحتاجُ إلى التفكيرِ في الحلِّ الأسهلِ في هذه اللحظةِ فماذا تفعلُ؟ هنا نجدُ أنَّ نظامَ الأطرِ الذي ابتكرَهُ أرسطو يفي بالغايةِ المرجوّةِ تماماً وعلى نحوٍ أفضلَ من الاستجابةِ التلقائيَّةِ.

هنا نسعى إلى تعريفِ الحالةِ، وبعدَ أن تكونَ الاستجابَةُ قَدْ اختيرتْ ونُسبَتْ إلى الإطارِ المناسبِ، يوجدُ مثلاً إطارٌ يُدْعَى (حَصْبَةٌ)، هذه اللحظَةِ هي الَّتي يمكنُ فيها للطَّبيبِ أن ينسبَ المرضَ إلى ذلكَ الإطارِ، ويصبحُ العلاجُ مسألةً تلقائيَّةً.

هذا التَّمييزُ والتَّحديدُ يتطلَّبُ التَّفكيرَ، نتساءلُ مثلاً:

ما هي الأعراضُ الأساسيَّةُ؟

ما هي زمرةُ الأطرِ الَّتي يجبُ أن نبحثَ فيها ؟

ما هي التَّخميناتُ والإمكاناتُ والافتراضاتُ التَّمهيديَّةُ الَّتي يمكنُنا وضعُها وتستطيعُ أن توجِّهَ بحثَنَا ؟

عندما نعتقدُ أنَّنا عَرَفْنَا أو حدَّدْنَا الحالةَ، وعَثَرْنَا على الإطارِ الصَّحيحِ، يبقى أمامَنا الكثيرُ من التَّفكيرِ مثل:

ما مدى تطابقِ الحالةِ مع الإطارِ؟

كيفَ نحصلُ على المعلوماتِ الَّتي نحتاجُها لتأكيدِ هذا التَّطابقِ؟

ما هي السِّماتُ الَّتي تعاكِسُ هذا التَّطابقَ؟

ما هي الاحتمالاتُ الأُخْرى؟

إنَّ نِظَامَنَا القانونيَّ برمَّتِهِ قائمٌ على هذا البحثِ، وعلى الصِّيَغِ المكرَّرَة. وهذه الحلولُ التِّلقائيَّةُ هي المبادئُ الَّتي وَضَعَتْهَا

المحاكمُ التقليديَّةُ في البلدانِ الَّتي يسودُ فيها القانونُ، أو رُبَّما وَضَعَهَا الرئيسُ في البلدانِ الَّتي يقومُ فيها الرَّئيسُ بوضعِ القانونِ.

والآنَ توجدُ أنظمةُ حاسوبٍ شاملةٌ تُمَكِّنُ المحامي أو رَجُلَ القانونِ من البحثِ الموسَّعِ عن الحلولِ التِّلقائيَّةِ القائمة، وهناكَ في

المحكمةِ نوعانِ من المناظرَةِ:

الأولى تَتَساءَلُ: هل ارتَكَبَ المتَّهَمُ الجريمةَ أم لم يرتكِبْهَا ؟ وهذا جدلٌ في الإطارِ الذي يناسبُ المتَّهَمَ، فهل نضعُه في إطارِ

البراءةِ أم إطارِ الإدانَة؟ ستعرضُ الأدلَّةُ وتُنَاقَشُ في محاولةٍ للتَّوصُّلِ إلى الحقيقة.

المناظرةُ الثَّانيةُ هي أنْ نقرِّرَ إلى أيِّ الأطرِ نُصنِّفُ الفعلَ الذي وقَعَ. والأطرُ هنا هي القوانينُ والمبادئُ والأعرافُ... إلخ.

ونتساءلُ مثلاً:

إلى أيٍّ منها ينتمي هذا الفعلُ؟

أيُّ القوانينِ نُطَبِّقُ هنا ؟

فإذا بدتْ جميعُ القوانينِ والمبادئِ مناسبةً للحالةِ فإنَّ ذلكَ يمكنُ أنْ يؤدِّي إلى الإرباكِ والتَّشويشِ، هنا يلجأُ القاضي إلى عمليَّةِ

تمييزٍ نهائيَّةٍ يَعْتَمِدُها أساساً للحُكْمِ.

في النِّهايَةِ يقرِّرُ القاضي أنَّ هذا الفعلَ ينتمي إلى هذا الإطارِ بالتَّحديدِ، وفي بعضِ الحالاتِ يلجأُ القضاةُ إلى تصنيفِ الحالةِ

بوصفها حالةً غيرَ مسبوقةٍ، وهكذا ينشأُ إطارٌ جديدٌ، وهذا مما يُسَهِّلُ التَّعاملَ مع الحالاتِ المشابِهَةِ في المستقبلِ.

يعشقُ علماءُ النفسِ ابتكارَ التصنيفاتِ والنماذجِ ومجموعاتٍ مختلفةٍ للشخصيَّةِ فيقولونَ: هذا من الأنموذجِ أ، وهذا من الأنموذج ب. . . وغير ذلك.

هذا السلوكُ ليسَ بالأمرِ الصعبِ، فكلُّ ما عليكَ فعله هو وضعُ أسئلةٍ استطلاعيَّةٍ ثُمَّ تختارُ بالتدريج الإجاباتِ التي تميّزُ بين المجموعاتِ على النحوِ الأمثل.

ولكنَّ الخطوةَ التاليةَ هي الأكثرُ صعوبةً بكثيرٍ.

ماذا نعني بذلك؟ وما الفائدة منه؟

ينشأ الخطرُ عندما نمنحُ هذه الأطرَ أو التصنيفاتِ عناوينَ عامَّةً مثلَ الذكاءِ أو المنطقِ أو الابتكارِ أو الإبداعِ. إذ عندها سنبدأ بتصديقِ المعنى العامّ لتلكَ الكلماتِ، ونذهبُ مثلاً إلى القولِ بأنَّ كلَّ شخصٍ ضمنَ الإطارِ الأولِ هو ذكيٌّ، وكلَّ من هو خارجهُ ليس ذكياً. من دون أن نتساءلَ إن كان هذا الإطارُ يشمل كلَّ ما يمكنُ أن نعنيه بقول ذلك، أم أنَّهُ يشملُ فَقَطْ ذاكَ النوعَ من الذكاءِ الذي خضعَ لاختبارٍ معينٍ.

هل يعني هذا أنكَ إذا وجدتَ نفسكَ ضمنَ إطارٍ معيَّنٍ وعليكَ محاولةُ الخروجِ منه؟

إذا كنتَ تنتمي كليًّا إلى إطارِ الشعورِ فمنَ الواجبِ عليكَ أن تكتسبَ بعضَ التفكيرِ أيضاً، ولهذا الأمرِ أهميَّتُهُ، إلا إذا جعلكَ هذا التصنيفُ منذُ البدايةِ ترى أنَّكَ تنتمي بوضوحٍ إلى ذاكَ الإطارِ، ويجعلكَ من ثَمَّ تفضلُ الشعورَ على التفكيرِ. وهذا مما يجعلُ تأثيرَ هذا الاختيارِ عقيماً أو غيرَ مثمرٍ.

الإنجليزُ يجمعونَ نوعاً واحداً فَقَطْ من الفِطرِ، ولا يأكلونَ إلاه لأَنَّهُ موثوقٌ عندهم ومعروفٌ، ولأَنَّهُم يخشونَ تناولَ الأنواعِ السَّامَّةِ خطأً . أمّا الفرنسيونَ فيجمعون أنواعاً عديدةً من الفطرِ ويتناولون أنواعاً كثيرةً منه لأنَّهُم أصبحوا خبراءَ في تمييزِ أنواعِه . . . لديهم أطر أو خاناتٌ كثيرةٌ خاصَّةٌ بالفطرِ يمكنُهم التَّعامُلَ معها .

فكما أنَّ الخبيرَ الذي يَشْتَمُّ روائحَ العطورِ يكتسبُ عدداً كبيراً من الأطرِ أو الخاناتِ الّتي تساعدُهُ على تصنيفِ الرّوائحِ بتفصيلٍ أكبرَ بكثيرٍ، كذلكَ يكونُ شأنُ من يكثرون التجاربَ والخبراتِ . على أنَّهُ من الضروري الإشارةُ هنا إلى ما أشرنا إليه سابقاً وهو مخاطرُ التصنيفِ والقولبةِ التي تسمح بنشوءِ الأحكامِ الجزافيَّةِ، أي التيسيرِ الخاطئ الذي يهدفُ إلى سهولةِ الاستخدامِ .

في معظمِ الحالاتِ يكونُ البحثُ عن الأشياءِ التلقائيَّةِ المعتادة هو أسلوبَ التفكيرِ الأكثرَ نفعاً . تريد مثلاً شدَّ برغيٍّ؟ إذاً ابْحَثْ عن مفكِّ براغي .

أما في الحالاتِ المعقَّدةِ، فإننا لا نعثرُ في العادةِ على إطارٍ موجودٍ مسبَّقاً، بل نلجأ أحياناً إلى ابتكارِ إطارٍ أو خانةٍ: التَّضخم مثلاً أمرٌ معقَّدٌ جدًّا وتتدخلُ فيه عواملُ كثيرةٌ . ولكن التفكيرَ الاقتصاديَّ المعاصرَ قرَّرَ أنَّ التَّضخمَ يمكنُ أن يُصنَّفَ في إطارٍ أو خانةٍ واحدةٍ، وأنَّ معالجتَهُ تكمنُ في زيادةِ معدَّلِ الضرائب من أجلِ زيادةِ الإيراداتِ . وقد أصبحَ هذا الآن: تفكيراً مؤطَّراً أو أنموذجاً، ولا تجرؤ أيُّ حكومةٍ على معالجةِ التضخُّمِ بأسلوبٍ آخرَ . ونتيجةً لذلك، يمكن لمعالجة التضخمِ أن تؤدِّي إلى ركودٍ اقتصاديٍّ خطيرٍ . وعندئذٍ يكونُ ما عالجَ التَّضخُّمَ حقاً هو الركودَ الاقتصاديَّ وليسَ زيادةَ الإيراداتِ . وعلى الرَّغْمِ من ذلك لن تجرؤ أيُّ حكومةٍ على استخدامِ الركودِ وسيلةً اقتصاديَّةً لمعالجةِ التَّضخُّمِ .

لذلكَ دعونا نقلْ إنَّ التَّحليل هو وسيلتُنا لتفكيكِ الحالاتِ المعقَّدة أو المركبةِ إلى أجزاءٍ أصغرَ. وبهذا التحليل يصبحُ من السهلِ علينا تمييزُ هذه الأجزاءِ الأصغر.

في الواقعِ نحنُ نستمرُّ في عمليةِ التَّفكيكِ إلى أن نحصلَ على أجزاءٍ صغيرةٍ تمكِّنُ من التعاملِ معها على نحوٍ أيسر. . . فإذا حللنا مثلاً جنوحَ الأحداث أو الشبانِ الصغارِ فقدْ نخرجُ باستنتاجٍ مفاده أنَّ البطالةَ هي السببُ في ذلك. والبطالةُ إطارٌ أو خانةٌ مألوفةٌ لدينا . . . وهكذا نسعى إلى إيجادِ فرصِ عملٍ للشبابِ، وقد يكون السبب هو التسرب من المدرسةِ، وهذه أيضاً خانةٌ معروفة لدينا، فنقومُ بسنِّ القوانينِ اللازمةِ لإلزامِ الشبانِ بالتعلمِ. ونقومُ أيضاً، على سبيل المثالِ بتحليلِ مشكلةِ الازدحامِ داخلَ المدنِ، فنكتشفُ أنَّ دخولَ السياراتِ إلى المدينة ميسَّر جداً، ولذلك نقومُ بردِّ الفعلِ المألوفِ، ونسعى إلى وضعِ العقباتِ أمامَ دخولِ السياراتِ إلى المدينة، ومن ذلك مثلاً أننا نضعُ العراقيلَ أمامَ وقوفِ السياراتِ كي نبعدَ السائقين، أو نفرضُ غرامةً على دخولِ السياراتِ إلى مركزِ المدينةِ كما هو الحال في سنجافورة مثلاً.

غايةُ التحليلِ هي تفكيكُ المشكلةِ إلى درجةٍ تسمحُ لنا باستخدامِ الحلولِ التلقائيّةِ المعروفةِ. ولكنَّ الحلولَ التلقائيةَ فيما يتعلقُ بالعلاقاتِ الإنسانيّةِ محدودةٌ جداً، وهي تقتصرُ على المكافأةِ أو العقابِ. وثَمَّة اعتقادٌ سائدٌ يرى أنَّ الاستخدامَ الواعي لهذين الحلّين القياسيين المعتادين سوفَ يساعدُ على السيطرةِ على السلوكِ البشري.

عموماً، يمكنُ لتفكيرنا التحليليِّ أن يكونَ جيداً جدّاً لأنَّ هذا النمطَ في التفكيرِ هو ما يهتمُّ به التعليمُ الرسميُّ. لكنَّ الحلولَ القياسيَّةَ المعهودةَ قليلةٌ ومحدودةٌ وضحلةٌ وبدائيّةٌ، لأننا لم نهتم بمسألةِ التصميمِ أي وضعَ التصاميمِ أو التخطيطات.

مشكلتنا أَنّنا نشأنا على الاعتقادِ بأنَّ التحليلَ وحده سوف يقودنا إلى حيث تكون الحلول التيسيريّةُ كافيةٌ. وهذا الاعتقادُ هو من العيوبِ الأساسيةِ في نظامِ تفكيرنا الحالي. ففي صراعٍ كالذي شهدناه في البوسنة والهرسك، اقتصرت الحلولُ التلقائيّةُ المعتادة على:

هل نضرب الصّربَ بشدّةٍ أكبرَ أم لا؟

التحليل طريقةٌ للتعاملِ مع حالةٍ ما كي نصلَ إلى أشياءَ توفّرُ لدينا الحلول القياسية للتعاملِ معها. والطريقة الأُخْرى لفعلِ ذلكَ هي التشابه، كأنْ نقول: هذا شبيهٌ بكذا . . .

يُنصحُ الأشخاصُ الذين يرغبونُ في دخولِ حقلِ السياسةِ بدراسةِ التاريخِ. وعندما يواجهُ أحدُهم موقفاً ما يقول لنفسه: يبدو لي أننا نواجهُ موقفاً شبيهاً بموقفِ **ستانلي بولدوين** عندَ مواجهَتِه لتنازلِ **إدوارد الثامن** عن عرشه.

هذا يزوّدُنا بإطارٍ أو صيغةٍ للتفكيرِ في الموقفِ الذي نواجهه. كما أنَّهُ يزوّدُنا باقتراحاتٍ أو إيحاءاتٍ بأفضلِ حلٍّ أو ردِّ فعلٍ ممكنٍ. ولكنْ، ولسوءِ الحظِّ، فإنَّ الزمنَ قَدْ تغيّرَ، وأصبحَ التاريخُ شَرَكاً أو فخاً بِقَدْرِ ما هو مصدرَ مساعدةٍ.

نؤكِدُ مرّةً أُخْرَى أنَّهُ يُفضَّلُ أن تعرفَ أطراً أو حلولاً تقليديّةً، لأنَّ هذا سوفَ يقودُ إلى العملِ أو الفعلِ المطلوبِ. ومن السهلِ فهم المغزى من هذا التفضيلِ، فنحنُ نعلمُ من خلالِ تاريخٍ معينٍ أو تراكمٍ تاريخيٍّ معينٍ أن هذه الحلولَ القياسيةَ كانت ناجعةً في مواقفَ كثيرةٍ. وهكذا إذا حدّدنا أو عرَّفنا الإطار تعريفاً صحيحاً واستخدمنا الحلَّ القياسيَّ التقليديَّ المناسبَ له سنضمنُ النجاحَ. وعلى هذا الأساس مثلاً يعالجُ الأطباءُ الحصبةَ أو التهابَ البلعومِ.

البديلُ عن الحلِّ القياسيِّ التقليديِّ المناسبِ لكلِّ خانةٍ، هو التخطيطُ للفعلِ المناسبِ. ولكن لا شيءَ يضمنُ لنا نجاحَ هذا الفعل المصمَّمِ. ولذلكَ لا عجب في أننا نفضِّلُ البحثَ عن الحلولِ القياسيةِ التلقائيةِ أو المعتادة. ففي العلاقاتِ الشخصيةِ مثلاً نستخدمُ التشابهَ طوالَ الوقت. . . قَدْ يذكِّرُنا شخصٌ ما بشخصٍ آخرَ كنا نعرفهُ في الماضي، فيدفعنا هذا إلى الاعتقادِ بأننا يمكنُ أن نتوقعَ مشاعر هذا الشخص ودوافعهُ ويمكننا توقعُ أفعالهِ.

يلجأُ علماءُ الرياضيات إلى تحويل أيِّ مشكلةٍ تعترضهم إلى مشكلةٍ يعرفون كيفيَّةَ حلِّها أو التعامل معها. وهي استراتيجيةٌ معقولةٌ جداً، نستخدمها طوال الوقت في معرضِ بحثنا عن حلولٍ قياسيةٍ روتينيةٍ مألوفةٍ.

التحليلُ والتشابهُ أو التشبيهُ طريقتان لتحويلِ المشكلةِ التي تعترضنا إلى مشكلةٍ أُخْرَى نعرفُ كيفية التعامل معها أو حلها. كما يُمكننا تحويلُ المشكلةِ مباشرةً عبر إعادةِ تحديدها. وأظنكَ تذكرُ قصة المصاعدِ البطيئةِ التي وردت سابقاً، وكيف تمَّ تحويلُ المشكلة إلى مشكلةٍ تتعلق بنفادِ الصبر.

ومن ذلك مثلاً أننا إذا أردنا أن نتغلب على مُشكلة نفادِ الصبر لدى الآخرين فإنَّهُ من الممكن أن نقدِّمَ لهم ما يشغل انتباههم. وهكذا تمَّ تركيب مرايا حولَ مداخل المصاعدِ كي ينشغل الناسُ بالنظرِ إلى أنفسهم وإلى الآخرين في المرآة.

في حقيقة الأمرِ أنا أرمي إلى إيضاح طرقِ التفكير الأربع المختلفة من خلالِ استخدامِ كلٍّ من هذه الطرق في مجموعةٍ من ثلاثة مواقف تحتاجُ إلى التفكير، وقد تمَّ اختيارُ هذه المواقف الثلاثةِ بحيثُ نتمكنُ من استخدام جميع طرقِ التفكير معها، ولذلك ليس من المفيدِ اختيارُ موقفٍ يحتاجُ إلى التفكير المبدع ثُمَّ السعيُ إلى استخدامِ التفكير القياسي المعروف.

الحالة (أ) هي موقفُ سيارات صغيرٌ جداً . . . يتذمّرُ الموظفونَ من أنّهم لا يتمكنونَ من دخولِ موقف السيارات:

طريقةُ البحثِ عن حلٍّ تلقائيٍّ معروفٍ تضعُ أمامنا أحدَ الحلولِ المعروفة وليكن: إذا كان لدينا نقصٌ في شيءٍ ما، فإنَّ المطلوب ترشيدُ استخدامه، وعلى هذا الأساس يمكنكَ أن تقوم بواحدٍ مما يلي:

.خفِّضْ عدد الموظفينَ الذين يحقُ لهمُ استخدامُ الموقفِ.

أو: اجعل أولوية استخدامه مرتبطةً بالوصول باكراً، أي من يصلُ أبكر من غيرِه له الأوليةُ في استخدام موقف السيارات، وهذا مما قد يؤدي إلى بدءِ العملِ في ساعةٍ أبكر.

أو: وزِّعْ أيام استخدام الموقفِ بين الموظفين على مدارِ أيام الأسبوعِ، وهذا مما يجعلُ الذين لا دورَ لهم يبحثون عن مكانٍ آخر في هذا اليوم.

ويمكننا أيضاً السعيُ إلى تحويل المشكلة عن طريقِ عرضها على المستخدمِينَ: بأن تدعهم يشكلون مثلاً لجنةً للوصولِ إلى بعضِ الاقتراحات لاستخدام موقفِ السيارات.

الحالةُ ب هي أنَّ أحدهم افتتحَ مطعماً جديداً . . . يريدُ المالكُ أن يزدهرَ عملُ المطعمِ بأقصى سرعةٍ ممكنة . . . ماذا بوسعِ هذا المالك أن يفعلَ؟

طريقةُ البحث عن حلٍّ متعارفٍ عليه أو معتادٍ تضعُ أمامنا الحلَ التالي مثلاً والذي يقولُ: سُرعان ما يلاحظُ الناسُ قيمة ما يحصُلون عليه بالنسبة للسعرِ الذي يدفعونهُ، هذا يعني أن تفعل واحداً ممّا يلي:

قَدِّم وجباتٍ جيدةً بسعر معقولٍ وهذا سيجعلكَ تكسبُ مجموعةَ زبائن دائمين مع الوقت .

أو : إذا سمعَ الناسُ بأمر مطعمك فإنَّهم سيتوافدون إليه . . . إذنْ وظِّفْ وكيل دعايةٍ وإعلان .

ويمكنُ تحويلُ المشكلة إلى مشكلة تأمين سيولةٍ ماليةٍ بوصفها نقطة انطلاقٍ . . . إذن أسِّسْ قسماً لإيصال الطلبات إلى المنازل . . . وبهذا تضمن دخلاً معقولاً .

الحالةُ ج هي أنَّهُ يوجدُ جدارٌ في مركز المدينة يجتذبُ هواة الرسمِ على الجدران . . . والجدارُ مغطَّى دائماً بالرسومِ القبيحةِ . . . ماذا نفعلُ حيال ذلك ؟

طريقةُ البحث عن حل تلقائيٍ أي محدَّدٍ ومعروف تقدمُ لنا مثلاً الحل الذي يقولُ : اردَعْ هؤلاء الذين يرسُمون على الجدرانِ بأن تقبض على بعضهم وتجعلهم ينظفون الجدارَ على مدى أسابيع .

ويمكُننا تحويلُ المشكلة من مشكلة منعِ الرسمِ على الجدار إلى مشكلة منعِ بقاءِ الرسم دوماً على الجدارِ . هذا يتطَّلب تزويدَ الجدارِ بسطح جديدٍ لا تعلقُ الألوانُ عليه .

دعونا نتحدث الآنَ عنْ طريقة المقاربةِ الشاملةِ.

في عملياتِ التفكيرِ الأساسية التي ذكرتها سابقاً تمَّ التركيزُ على أهميةِ المقدرة على العملِ على نطاقٍ شاملٍ وعامٍ أو غامضٍ. وهذه بالضبط هي طريقةُ المقاربة التي سوفَ نتحدثُ عنها الآن.

المفكرونَ المهرةُ يستخدمونَ هذه الطريقة دائماً. وأجرؤُ على القول إنّ هؤلاءِ الذين لا يمتلكونَ إلا مقدرةً عاديةً على التفكير يستخدمونه أيضاً لسببين، أولهما، قدرتهم على التفكير على نحوٍ عامٍ شاملٍ، وثانيهما: قدرتهم على التخيلِ أو التصور.

التفكيرُ الشامل الواسعُ يعني التفكير على مستوى المفاهيم، أي مستوى التعاملِ مع المفاهيم الموجودةِ في الذهنِ لا في الواقع.

بعضُ الأشخاص يتسمونَ بنفادِ الصبر ولا يروقهم التفكيرُ بالتعامل مع المفاهيم فَقَطْ، ويعتقدون أنَّهُ تفكيرٌ أكاديمي، بل خياليٌّ بعيدٌ عن الواقعِ، وهم يبحثون دائماً عن نصائحَ عمليةٍ من قبيل:

ماذا أفعلُ الآن؟

يريدونَ حلولاً عمليةً قياسيةً.

يريدون خطواتٍ محددةً يمكنهم أن يستخدموها في بحثهم عن حلولٍ تلقائيةٍ معروفةٍ للمشكلات التي تعترضهم. والأمريكيون خصوصاً يتسمونَ بنفاد الصبرِ في التعامل مع المفاهيم، إنَّهم يفضلونَ الخطوات العمليةَ... وهذا هو شأنُ الأممِ الرائدةِ دوماً فكلُ من سبقَ من الأممِ الرائدة كانت تُفضّلُ الخطوات العملية على التفكير. أما اليوم، فالتفكيرُ أكثرُ أهمِيَّةً من الخطواتِ العملية... وظلَّ الأمريكيون يضيقون ذرعاً بالمفاهيمِ... وبالتفكيرِ.

الحقيقةُ أنَّ طريقةَ البحث عن الحلولِ التلقائيةِ وطريقةِ المقاربة العامة الشاملة ليستا منفصلين تماماً . فكلُ ما نفعله سيكونُ في النهاية نوعاً منْ أنواعِ الحلول التلقائيةِ المتعارف عليها أو المألوفةِ، كما يمكننا أيضاً استخدامُ المفاهيم للبحثِ عن حلولٍ تلقائيةٍ أو طرقِ حلٍّ مكررةٍ كما في مثالي موقف السياراتِ والمطعم الجديد . والفارق الأساسيُ بين الطريقتين أي بين طريقةِ البحثِ عن حلٍ تلقائيٍ قياسي وطريقةِ المقاربةِ الشاملة يكمنُ في بداية عمليةِ التفكيرِ أو منطلقها .

مثلاً: عليَّ فكُّ هذا البرغي .

أحتاجُ إذن إلى مفكِ براغي .

هذه هي المقاربةُ التلقائيةُ، أي البحث عن حلٍّ معروفٍ . ولكن لنغيِّرْ في الصيغة قليلاً:

عليَّ فكُّ هذا البرغيِّ .

أحتاجُ إذن إلى شيءٍ ما يمكنُ إدخالهُ في البرغيِّ ثُمَّ يمكنُ معه تدويرُ هذا البرغي .

إذا كان مفكُّ البراغي موجوداً بين يديكَ سوف تستخدمهُ مباشرةً، ولكن إذا لم يكنْ موجوداً عندك فماذا ستفعل؟ ستفكرُ باستخدام ما يمكن أن يقومَ بوظيفةِ المفك كالسكين مثلاً أو مبردِ الأظافر أو حافة بطاقةٍ مصرفيةٍ أو هاتفيةٍ حتَّى تفك البرغي .

إذن بعد تحديد الغايةِ أو الهدف من تفكيرنا نقوم بوصفِ ما نحتاجهُ على نحو عامٍ شاملٍ، ومن الأمثلة على ذلك:

-أريدُ طريقةً للوصول إلى باريس بعد ظهرِ اليوم .

-أريدُ طريقةً لإيقافِ التسرب من السقفِ .

.أريدُ طريقةً تجعلُ التغيبَ أكثر صعوبةً .

هناكَ نوعانِ من المواقف أو الحالات:

أولهما حالاتٌ نستطيعُ معها استخدامَ حلٍّ تلقائيٍّ محدَّدٍ، ولكننا نُفضلُ استخدامَ الطريقة الأكثر شموليةً . وهكذا بدلاً من

قول: أريدُ أن أعرف جدولَ مواعيد الرحلاتِ الجويةِ من نيويورك إلَى باريس أقولُ: أحتاجُ إلى طريقةٍ للسفرِ من نيويورك إلَى باريس .

ثانيهما حالاتٌ ليس لها حلٌّ تلقائيٌّ محددٌ: هنا لن يكونَ أمامنا إلا استخدامُ الطريقة الشاملةِ، مثلاً: أريدُ طريقةً لجعل تلك

الطاولةِ قابلةً للطَّيِّ .

طبعاً لنْ ننسى الإشارةَ هنا إلى أنَّ التفكيرَ بالطريقة الشُموليةِ هذه يمكن أن يوجِّهَ تفكيرنا أيضاً باتجاهٍ محدَّدٍ، وهذا من

الأخطار الَّتي نحذّر من الوقوعِ فيها .

لتكنْ لدينا الآنَ مشكلةُ التغيُّبِ، كيف يمكنُ أن نعالجها ؟ أو ما الحلولُ الَّتي يمكنُ اقتراحها ؟

سنجدُ الكثيرَ من دون شك، ومن ذلك على سبيل المثال:

.أريدُ طريقةً لجعلِ التغيُّبِ أكثر صعوبةً .

.أريدُ طريقةً لتشجيعِ الموظفين على البقاءِ في مكان العمل .

.أريدُ طريقةً للحفاظِ على الإنتاجيَّةِ على الرَّغْمِ من التغيبِ .

.أريدُ أن أقسِّمَ مسؤوليةَ التغيبِ بين المجموعات .

كلُّ الخياراتِ الَّتي وردت أعلاهُ يمكن أن تأتي تحتَ العبارةِ العامةِ الَّتي يمكن صياغتُها بـ:

.أريدُ طريقةً لتخفيض معدل التغيُّبِ. . . أو: أريدُ طريقةً للتعايش مع مشكلةِ التغيبِ.

وعنهما كان من المفترض تحديدُ أو تعريفُ الغايةِ الكليَّةِ للتفكير على أنَّها: التفكيرُ في مشكلةِ التغيب.

سوفَ نعودُ إلى هذا ثانيةً عندما نتناولُ مفهومَ مروحةِ الأفكارِ لاحقاً في هذا القسم.

عند إعلان الحاجة العامة الشاملةِ، لسنا مضطرين للاكتفاء بذكر حاجةٍ واحدةٍ محدَّدة، بل يمكننا التعبيرُ عن عدةِ حاجاتٍ بديلةٍ أو موازية لهذه الحاجةِ. وهذا مثلاً ما فعلناهُ مع مشكلةِ التغيبِ.

تأملوا هذه التعابير:

.نحتاجُ إلى مفكّ براغي.

.نحتاجُ إلى طريقةٍ لفك البرغي.

.نحتاجُ إلى طريقةٍ لنزع البرغي.

.نحتاجُ إلى طريقةٍ تجعلُ البرغي بلا تأثيرٍ.

.نحتاجُ إلى مفكٍ لفصلِ هاتين القطعتين اللتين يجمعهما البرغي.

من الواضحِ فيما أفترضُ وأتمنى أنَّ هذه المفاهيم تختلفُ كثيراً في شُموليتها وعُموميتها.

لابأسَ في هذه المرحلةِ من عرض مفاهيم تختلفُ عن بعضها بدرجة شموليتها فَقَطْ، حتى إن تضمَّنَ أحدُ هذه المفاهيمِ المفاهيمَ الأُخْرى. أما في عملية مروحةِ الأفكارِ أو مروحةِ المفاهيم، فستكونُ الأفكارُ أو المفاهيمُ منفصلةً عن بعضها.

خذ المثالَ التالي: أولاً: لو كانت البضائعُ بعيدة عن متناولِ الزبائنِ لقضينا بذلك على السرقة من المتاجرِ.

ولكنْ كيف يمكنُ للبضائع أن تكون بعيدةً عن متناولِ الزبائن؟

الأمرُ يسيرٌ:

.لنضعْها وراءَ أبواب يمكنُ فتحها بوساطةِ بطاقاتِ اعتمادٍ فَقَطْ.

.أو فلنجعلِ الزبائنَ يُشيرون إلى ما يريدونهُ من بضائعَ ثُمَّ يستلمونها عندَ صُندوق المحاسبةِ.

ثانياً: .لو كانَ من السهلِ القبضُ على سارقي المتاجر، لكان هذا رادعاً لهم... لكن كيفَ نوحي لهم بقدرتنا على القبضِ عليهم بالجرمِ المشهود؟ قد يساعدُنا على ذلك تركيبُ آلاتِ تصويرٍ، أو تشجيعُ الزبائنِ الآخرينَ على إخبارنا عنهم، أو الإعلانُ عنْ شخصياتِ هؤلاء الذين قُبض عليهم في أثناءِ قيامهم بالسرقةِ... الخ.

ثالثاً: .إذا كانَ من الصعب إخراجُ البضائعِ المسروقةِ من المخزن، فلن تكون السرقةُ مجديةً... إذاً كيف نمنعُ خروج تلك البضائعِ من المخزن؟... يمكنُ أن نضعَ آلةَ فحصٍ عند المدخلِ.

العملُ الارتجاعيُ هو، بمعنىً من المعاني، نوعٌ من أنواعِ تحويل المشكلةِ أو تغيير اتجاهها . ويتطلبُ العملُ الارتجاعيٌّ في العادة خطوةً فكريةً أو أكثر، كما وجدنا في مثال السرقةِ من المخازن. ومروحةُ الأفكار هي، بمعنىً ما، شكلٌ من أشكال العملِ الارتجاعي.

إليكَ المثال التالي: يمكنُنا أن نصل إلى (أ)، انطلاقاً من (ب)، ولكنْ كيف نصل إلى (ب) من النقطةِ (ج)، وكيفَ نصلُ إلى (ج) ؟

سوف نستمرُ في ذلك وندرسُ أسلوبين آخرينِ لاستخدام الطريقةِ الشاملةِ أو العامة، ولكن قبل ذلك، علينا تطبيق هذه المقاربة الأولى على حالاتِ التفكيرِ الثلاثِ التلقائيةِ أو القياسيةِ:

الحالة (أ) هي مشكلةُ موقف السياراتِ الصغيرِ.

طريقةُ المقاربة الشاملةِ تقول: نحتاجُ إلى موقف سياراتٍ أكبر. . . وهذا قد يعني توسيعَ الموقف ذاتهِ كأَنْ نضيف إليه بعضَ الطوابق مثلا، أو نحصلَ على موقف سياراتٍ آخر على مسافةٍ بعيدةٍ من مكان العملِ ونستخدم حافلاتٍ كبيرةً خاصة بالشركة لنقل الموظفين إلى هذا الموقف البعيدِ .

الحالة (ب) هي المطعمُ الجديدُ الذي يريدُ الانطلاق سريعاً .

طريقةُ المقاربة الشاملةِ أو العامةِ تقول: يجبُ أن يعرف الناسُ بأمرِ هذا المطعم بسرعةٍ. . . لنخطِّطْ إذن لصفقةٍ إعلاميةٍ كبيرة كأَنَّ نُغري شخصيةً مشهورةً لتأتي وتتناول الطعامَ لدينا . . . أو لنُعلنْ عن حسوماتٍ خاصةٍ للأسر الكبيرةِ، أو لنجعلْ نوعاً معيّنا من الضيافة يُقدَّمُ للزبائنِ. . .

الحالة (ج) هي مشكلةُ الرسم على الجدار .

طريقةُ المقاربة الشاملةِ أو العامةِ تقول: لنجعل الرسومَ غير ظاهرة كأَنَّ نضعَ ستارةً تغطي الجدار في أثناءِ النهار وتُخبِّئُ الرسوم التي رُسمتْ على الجدار في أثناء الليل .

مروحةُ الأفكارِ كما أشرنا هي جزءٌ من المقاربة الشاملة أو العامة للمشكلة . ويتمُ العملُ بمروحةِ الأفكارِ على النحو التالي:

ندوّنُ الغايةَ أو الهدف منْ عملية التفكير على يمين الصفحةِ . وهذه الغايةُ يجبُ أن تكونَ دوماً نُقطةً نرغب في تحقيقها ، أو تطويراً باتجاهٍ معينٍ نريدُ إنجازهُ .

طبعاً لا يمكنُ استخدامُ مروحةِ الأفكار في حالات التفكير التصميميةِ أو الإبداعيَّة ذات النهاية المفتوحة، فالذي علينا هنا هو تحديد الغاية أو الهدف، ثُمَّ نقولُ: ما هي الأفكارُ العامةُ أو الاتجاهاتُ العامةُ التي يمكنُ أن توصلنا إلى هذا الهدف .

لنفترضْ أننا نبحثُ أو نفكرُ في مشكلة قلّةِ عدد موظفي القطارِ . قد تكونُ الفكرةُ العامةُ هي:

.زِد عددَ موظفيّ القطارِ .

.أو: خفّض الحاجة إلى موظفي القطار .

.أو: احصلْ على المزيدِ من العمل من الموظفينَ الموجودينَ حالياً .

ثم نتناولُ كلَّ واحدةٍ منْ هذه الأفكارِ ونجعلها هدفاً بسؤالنا :

.كيف نحققُ هذا الهدف .

.كيف نتقدمُ في ذاك الاتجاه .

إذن:

لنزيدَ عدد موظفي القطارِ ؟

.وظّفْ عدداً جديداً من موظفي القطارِ .

.درِّبْ موظفين على العملِ في القطارِ .

.استعنْ بموظفي قطاراتٍ منْ جهةٍ أُخْرَى للقيامِ بالعمل أي: بالاعتماد على المدد الخارجي .

والآن كيف نخفّضُ الحاجةَ إلى موظفي القطارِ ؟

.اجعل العملَ لا يحتاجُ إلى مهارةٍ تقنيةٍ .

.خفّضِ التشغيل .

.خفّضْ سوية الخدمة .

كيفَ نحصُل على المزيدِ من العملِ من الموظفين الحاليين ؟ يكون ذلك بـ:

.حوافز إنتاجيةٍ .

.العمل لساعاتٍ أطولَ .

.استخدامِ مهاراتهم الخاصةِ طول الوقتِ .

.الاستخدام الكاملِ لوقت العملِ .

ثُمَّ نتناولُ كلَّ واحدةٍ منْ تلك الأفكارِ أو المفاهيم ونبحثُ عن طرقٍ عمليةٍ لتطبيقها .

والآنَ تنفتحُ مروحةُ الأفكار أو المفاهيم لتتضمنَ طُرقاً كثيرةً بديلةً للتغلب على المشكلة . . . سنعرضُ أمثلةً بدلاً من متابعةِ

كل فكرةٍ من الأفكار السابقةِ:

أولاً: دربْ موظفين على العملِ في القطار ، ويتضمنُ ذلك مثلاً:

.دربْ موظفين يعملونَ لدى الشركة نفسها حالياً .

.لنبرمْ عقداً مع موظفين لدينا مستعدين للحصول على التدريبِ بأنفسهم .

.أسسْ معهدَ تدريبٍ بالتعاون مع الآخرين الذين يعانون من المشكلة ذاتها .

ثانياً: اعتمدِ الأتمتةَ، ويتضمنُ ذلك مثلاً:

.استخدمْ خبراءَ لاتخاذ القراراتِ .

.استخدمْ آلاتٍ يتحكمُ بها الحاسوب .

.استخدمْ المراقبةَ الإلكترونية والأرشفةَ الإلكترونية .

ثالثاً : استخدامُ مهاراتهم طوالَ الوقت، ويتضمنُ ذلك مثلاً:

. عَيِّنْ مساعداً لكلِّ موظفٍ ذي مهارةٍ خاصةٍ لينفذ له الأعمال التي لا تحتاجُ إلى مهارةٍ خاصةٍ .

التساؤلان الأساسيان اللذان تطرحُهما مروحةُ الأفكار هما :

أولاً: كيف يمكنُ لهذه الفكرةِ أنْ تنفع في حل المشكلة ؟

هذا السؤالُ يحملها نحو الفكرة العامة الَّتي تحملها مِروحةُ الأفكار وهي: ما آليةُ العمل التي ستساهمُ في نجاح هذا المسعى ؟

مثلاً: كيف يمكن للحافلات الكبيرة أنْ تُخفضَ معدّلَ الازدحامِ ؟

سيكونُ الجوابُ: لأنّها تستوعبُ عدداً كبيراً من المتنقلينَ .

ثانياً : كيفَ نُحقق هذا عملياً ؟

هذا السؤالُ يحملنا إلى النهايةِ المفصّلَة لمروحةِ الأفكار أو المفاهيم وهي: ما الأفكارُ العمليةُ لتنفيذ هذا على أرضِ الواقعِ ؟

.كيف تُنفذُ هذه الفكرةَ؟ مثلا: كيف نُخفّضُ الازدحامَ في ساعاتِ الذُروةِ؟

سيكونُ الجواب: ببعض المرونة في زمن البدء والانتهاء من العمل . أو: عن طريق تنبيه الناس إلى ساعات الذُروة كي

يَتفادوها .

قَدْ تحلّ نقطةٌ معينةٌ مواقع مختلفة كثيرةً ضمن مروحة الأفكار، مثلاً: فكرةُ الترشيد أو التقنين هي اتّجاهٌ عام لتحَمُّلِ نَقصِ المياهِ، ولكنّها في الوقتِ ذاتهِ مفهومٌ يخدِمُ تخفيضَ الاستهلاك.

مِروحةُ الأفكار ليستْ تحليليةً، ولذلك يمكن تكرارُ نقطةٍ معينةٍ بالقَدْرِ الذي تريدُ.

تتطَّلبُ مِروحةُ الأفكار أو المفاهيمِ في العادة نُسخاً عديدةً. فبعدَ أن تضع التخطيطَ الأولَ لمروحةِ الأفكارِ ستلجأُ إلى التغييراتِ والتعديلاتِ فتحصلُ على نُسخةٍ أُخْرَى، وقد تصلُ إلى نسخة ثالثةٍ، أو أكثر... إنَّها عمليةٌ فعّالة لكنَّها تحتاجُ إلى التمرين.

أشرتُ في طريقة المقاربةِ العامة أو الشاملةِ إلى أنَّ المفاهيم التي تختلفُ في درجة شموليّتها يمكنُ وضْعها إلى جانب بعضها بعضاً. أمّا في مروحةِ المفاهيم أو الأفكار فتوجدُ مستوياتٌ للمفاهيم: المستوى الأولُ هو مستوىً عامٌّ شاملٌ. والثاني هو مستوى المفاهيم أو الأفكار النّظريةِ، والثالثُ هو مستوى الأفكارِ العمليةِ.

أحياناً قدْ يوجدُ أكثرُ منْ مستوىً للمفاهيم أو الأفكار النّظرية بين المقاربة الشّاملة والأفكار العمليّةِ، وقَدْ يكونُ كلُّ مستوى منها أكثرَ تحديداً من المستوى الذي سبقهُ. وعموماً يمكننا تطبيقُ مروحة الأفكارِ على حالات التفكيرِ الثلاثِ، ثُمَّ ننتقل إلى الجُزء الثّالثِ من المقاربةِ أيْ الطريقة العامةِ. ولننظرْ في الحالات التّالية:

الحالة (أ) هي مشكلةُ موقفِ السيّاراتِ.

طريقةُ مروحة الأفكارِ أو المفاهيم تبدأُ بالاتّجاه العامّ أو المقاربة العامة الَّتي قد تكون بما يلي:

وسِّعْ موقفَ السيّارات . أو خَفِّضْ عدد السيّارات . أو خَفِّضْ معدّلَ استخدام موقف السيّاراتِ . أو اجعلِ الناسَ راضين بالوضع الحاليِّ .

طبعاً يمكننا متابعةُ كلٍّ منْ هذه الاتجاهاتِ، وهذا ما هو مفترضٌ، ولكنَّنا سنأخذُ مثالاً واحداً منْها فَقَطْ .

كيف نجعلُ الناس راضين بالحالة الراهنةِ ؟ . . . لنستفدْ مما يلي:

.ندعُهم يقرِّرون بأنفسهم شأن استخدامِ الموقفِ .

.نكافئُ منْ لا يستخدمُ هذا الموقف لسيارتهِ .

.نتركُ المسألة للمصادفةِ .

.نقدمُ بديلاً أفضل .

.ندعُهم يُشكلون لجنةً كي تقرِرَ كيفيَّةَ استخدام موقف السيارات .

.ندعُهم يقترعون للاختيارِ بين البدائل .

.نمنحُهم زيادةً في أجورهم إذا تخلَّوا عن استخدام الموقف .

.نسمحُ لهم بالتأخُّرِ صباحاً إذا تخلَّوا عن استخدام الموقفِ .

.أو نسمحُ لهم بالمغادرةِ في ساعة أبكر .

.نستخدمُ حافلاتٍ تنقلهمُ إلى المحطاتِ أو المواقف الأُخْرى .

.نَسحبُ قرعةً كلَّ شهرٍ لتحديد حقِّ استخدامِ الموقف فلا يبقى مجالٌ للامتيازات أو الغيرةِ .

.نستخدمُ سياراتٍ لنقل الموظفين منْ منازلهم وإليها .

الحالة (ب) هي حالةُ المطعمِ الجديد .

مروحةُ الأفكار النظريةِ أو مروحةُ المفاهيم ستبدأُ كما أشرنا بالاتجاهات العامة الَّتي قَدْ تكون:

.حاول اجتذابَ زبائنَ من المنطقة المحيطة بالمطعم .

.حاول اجتذابَ زبائنَ دائمينَ .

.اجْتَذِبِ الزّبائنَ منْ مسافاتٍ بعيدةٍ .

الفكرةُ الَّتي سنقفُ عندها هي اجتذابُ زبائنَ دائمين، والمفاهيم الأساسية لاجتذاب زبائن دائمينَ هي:

.امنحْهم عضويةً .

.امنحْهم قسائم دائمةً .

.امنحْهمُ امتيازاتٍ خاصة للزبائن الدائمين .

الأفكارُ التي تأتي تحت عُنوان الامتيازات الخاصةِ يمكنُ أن تكونَ مثلاً:

.اِضمنْ لهمُ المكان الذي يريدونهُ في المرّةِ القادمة .

.امنحْهم وجبةً مجانيَّةً في المرَّة القادمة .

.أطلقْ أسماءَ الأشخاص على الطاولات .

.امنحْهم تخفيضاً في سعرِ طَبقِ الفواكه .

.لا تقبلْ منهمُ البقشيش .

.امنحْهم حق استخدامِ المكانِ للحفلات .

يمكنُ متابعةُ كل اتجاهٍ وتدوينُ المفاهيم الأساسية التي تقعُ ضمنه، ثُمَّ يمكنُ متابعةُ الأفكار العملية الَّتي تقعُ تحتَ كلٍّ منْ هذه المفاهيم الأساسيَّةِ، ولكننا اكتفينا هنا بتقديم أمثلة فَقَطْ .

الحالةُ (ج) هي حالةُ الرسم على الجدارِ .

مروحةُ الأفكار النظريةِ أو مروحة المفاهيم ستبدأُ بالاتجاهات العامةِ الَّتي يمكنُ أنْ تكون هنا :

.حاولْ تثبيطَ مساعي الرسامين .

.اجعلْ الرسمَ مُتَعَذَّراً .

.اجعلْ تنظيف الرسوماتِ سهلاً .

.اجعلِ الرسوماتِ جذابةً .

.غطِّ الرسوماتِ .

سنختارُ هنا الاتجاهَ العامَّ الخاصَّ بجعلِ الرسومات على الجدار جذَّابةً . كيف نجعلُها جذابة ؟

ـ بإعطاءِ تعليماتٍ للرسم .

ـ بالمنافسة .

ـ بإعطاء رُخص فَقَطْ لمنْ يلتزمُ بذلك .

ننتقلُ إلى فكرةٍ منْ بين هذه الأفكار وهي التنافس، فكيف نُطبّقُ مفهومَ التنافس ؟

فكرةُ أولى: يمكنُ أن تتنافسَ مجموعاتٌ على الحقّ في استخدام الجدار لمدة أسبوع، يخضعون فيها لامتحانِ رسم أجمل لوحةٍ، وصاحبُ اللوحةِ الفضلى يفوزُ بالحقِ في استخدام الجدارِ لمدةٍ محددةٍ تبدأُ بعدها مدةٌ أُخْرَى .

فكرةٌ ثانية: يُقسّمُ الجدارُ إلى مجموعةِ مساحات، ويتنافسُ الأفرادُ في أن يرسمَ كلٌّ منهم إحدى المساحات، وتختار الجماهيرُ الرسمَ الأفضل، وصاحبُ هذا الرسم يفوزُ بالحق في استخدامِ الجدار لمدةٍ محددةٍ تبدأُ بعدها مدةٌ أُخْرَى .

فكرةٌ ثالثة: الذين يتطوعون لتنظيف الجدارِ من هؤلاء الرسامين يفوزونَ بحقِ استخدامِه لفترةٍ مساوية للفترة التي ينظفونَ الجدار خلالها، أي إذا نَظَّفوا الجدار لمدة شهر يصبحُ لهمُ الحقُ في استخدامِه للرسم لمدة شهرٍ .

يجبُ أن تعلمَ أنَّني في جميع هذه الحالات لم أتابعْ كلَّ فكرةٍ منْ أفكارِ مروحةِ الأفكارِ، لأنَّ ذلك سوف يُثيرُ ضَجركَ وأنت تستمعُ إليها .

مروحةُ الأفكار تستغرقُ وقتاً طويلاً لأنَّها شاملة . وإحدى الميزاتِ الأساسية لمروحةِ الأفكارِ أنَّها تمنحُنا اتجاهاتٍ عديدةً وجديدةً للتفكير، سأسألُ دائماً :

.كيف أفعلُ ذلك ؟

ويتشكل لدينا شلالُ أفكارٍ، إذ كلُّ اتجاهٍ جديدٍ يُولّد عدداً من الخياراتِ، وكلٌّ من هذهِ الخيارات يصبحُ أيضاً اتجاهاً جديداً يولِّدُ بدورهِ خيارات جديدةً.

المقاربةُ أو الاتجاهُ العامُّ يبحثُ عن الكلمة السحريةِ الَّتي هي (شيءٌ ما)، وهي بالطبع جزءٌ من المقاربة الشاملةِ أو الاتجاه الشاملِ:

.نحتاجُ إلى (شيءٍ ما) لنفتح هذا القفلَ.

.نحتاجُ إلى (طريقةٍ ما) لردعِ سارقي المتاجر.

.نحتاجُ إلى (شيءٍ ما) لتقوية هذه الدعامة.

.نحتاجُ إلى (شيءٍ ما) لتشجيعِ الناسِ على الإخلاصِ في العمل.

نبدأُ بأن نحدِّدَ ما نحتاجُ من ذلك (الشيءِ ما) أنْ يفعله... قد نُحَدِّدهُ عموماً أو على نحوٍ دقيق جداً مثلاً: نحتاجُ إلى (طريقةٍ ما) لإبرازِ الكتاب الذي تريدُ قراءتهُ فوق حاملٍ بجانب كرسيّكَ المفضل، مع الإضاءة المناسبة، ومنْ دون أن تبذُلَ أنتَ أي مجهودٍ.

إذا استطعنا تحقيق هذا، قد يبدأُ الناس بقراءة الكتب بالسهولةِ ذاتها الَّتي يشاهدون بها التلفزيونَ، وبالإقبالِ ذاته أيضاً.

خذِ المثال التالي: أسعى إلى إضفاءِ بعض السحرِ على عملية التفكير.

كيف سنتعاملُ معَ هذا الأمر ؟

تخيلوا وجودَ مادةٍ سحريةٍ بمقدورها أنْ تفعل كلَّ ما يُطلبُ منها :

. سوفُ أسكبُ هذه المادة السحرية فوق السقف فتعثرُ هي على مكان التسريبِ وتسدُّه، وهكذا سيتوقفُ التسريبُ عبر السقفِ .

. سوفَ أضعُ هذه المادة السحريةَ على البضائع الموجودة في المتاجر، وإذا لم يُدفعْ ثمنُها ، سيغلقُ بابُ المدخلِ ويُمنعُ اللصُ من الخروجِ، ويختفي أثرُ هذه المادةِ السحريةِ إذا دُفِعَ ثمنُ البضائع عندَ الصندوق .

في حالِ تحديدنا ما ستفعلهُ المادةُ السحريَّةُ، نبدأُ في السعيِ للعثور على شيءٍ ما أو تصميم شيءٍ ما قادرٍ على فعل ما حدَّدناه للمادة السحرية، مثلاً:

. هل توجدُ رائحةٌ يمكنُ إزالتها بواسطة الأشعةِ فوق البنفسيجة التي تستخدمُ عادةً عند صُندوق المحاسبةِ في المحلاتِ التجارية؟

هل يمكننا تصميمُ مثل هذه الرائحة؟

وربَّما لجأنا إلى إضافةِ رائحةٍ أُخْرَى قرب صندوق المحاسبة لتغطيَ على الرَّائحةِ الأولى بدلاً منْ إزالتها .

لا توجدُ قيودٌ على السحر . . . ولهذا يمكننا أنْ نطلبَ من المادة السحرية فعلَ أي شيءٍ على الإطلاق. وليس من الضروريّ أنْ يكونَ طلبُك معقولاً أو عملياً . . . قد تعثرُ على مادةٍ فعليّةٍ لتقومَ بما طلبتَهُ من المادة السحريةِ، وقد لا تعثرُ على هذه المادة.

هذا الطلبُ سيكشفُ لك عنْ أفكارٍ وإمكانات جديدةٍ. فبدلاً من اضطرارنا لقول (مادة سحرية) في كلِ مرةٍ، يمكننا إيجازُ هذه الفكرة بكلمة جديدةٍ. هذه الكلمة هي (مادةُ ها) الَّتي سبق الحديثُ عنها بالتفصيل في الكتاب الذي صدرَ عن هذه السلسلة تحت عُنوان: روافدُ التفكيرِ الجانبي، إنَّها ترمزُ إلى (المادة السحرية) الَّتي يمكنُ أن تفعلَ كلَّ ما تطلبهُ منها :

.نحتاجُ إلى (مادة ها) قادرةٍ على تغييرِ لون الفنجان بحسب درجة حرارة القهوة.

.نحتاجُ إلى (مادةِ ها) تشيرُ إلى السياراتِ التي تتجاوزُ إشارة المرور الحمراءَ.

.نحتاجُ إلى (مادة ها) تجعلُ المعكرونةَ تتماسكُ مع بعضها كي نتمكن من بيعِ كراتِ المعكرونة.

.نحتاجُ إلى (مادة ها) نطلي بها زجاجَ واجهات السياراتِ فنمنعُ الماءَ من حجبِ الرؤية عنا .

أنتَ تعلمُ بالطبع أنَّهُ لا يمكنُ حلُّ كلِّ شيء بوساطة (مادة ها) هذه، فنحنُ نحتاجُ في بعضِ الأحيان إلى نظامٍ سحريٍّ، وهو نظامٌ «كلُّ ما يحدثُ فيه يأتي وفق رغباتنا» . ويمكننا إيجادُ كلمة جديدة ترمزُ إلى هذا النظام السحري وهي (نظامُ ها) .

.نحتاجُ إلى (نظامِ ها سحريٍّ) قادرٍ على التفريق بين الزبائن الدائمين والزبائنِ العرضيّين أي الذين يأتونَ إلى متجرنا بالمصادفةِ.

.نحتاجُ إلى (نظام ها) يزيدُ العقوبةَ على جريمةٍ ما تلقائياً إذا أصبحتْ هذه الجريمةُ أكثر انتشاراً وتفشيًّا .

هذا النظامُ السحريُ سيؤدي إلى الحيلولةِ دون تفشي الجريمة .

.نحتاجُ إلى (نظام ها) يهتمُ بالتسوّقِ التلقائيِّ ويريحُنا من إزعاجاتهِ .

نصلُ الآنَ إلى الناس:

نحتاجُ في بعض الأحيان إلى (أُناسٍ سِحريين) يفعلونَ ما نريدُ منهم أن يفعلوهُ تماماً . وهؤلاء الأشخاصُ ليسوا (مواد) ولا (أنظمة) كالتي مرّتْ معنا قبل قليلٍ . ولذلك نحتاجُ إلى ابتكار مُفردة جديدة للتعبيرِ عنْ هؤلاء الأشخاصِ السحريين، وستكونُ هذه المفردةُ الجديدةُ هي (شخصَ ها) .

.نحتاجُ إلى (شخص ها) قادرٍ على مزج التعليم بالتسلية بمقادير صحيحةٍ تماماً .

.نحتاجُ إلى (شخص ها) قادرٍ على القيام بدور الكاريكاتير في أثناءِ تلبية طلبات الزبائن في مطعم .

.نحتاجُ إلى (شخص ها) لا يعترضُ على القيام بأعمالٍ روتينيةٍ يوماً بعد يوم .

.أحتاجُ إلى (شخص ها) يرغبُ دوماً في احتلال المرتبة الثانية ولا يريدُ أبداً أن يحتل المرتبةَ الأولى .

.أحتاجُ إلى (شخص ها) قادرٍ على اكتشاف الكذب والخداع فوراً .

نصلُ الآنَ إلى الحديث عنِ الحالة .

هناك أيضاً (الحالةُ السحريةُ) التي يجري كلُّ شيءٍ بها ، ويتصرّفُ كلُّ شخص ضمنها كما نريدُ ونرغبُ تماماً ، سنخترعُ منْ أجل هذه (الحالةِ السحريةِ) مفردة (حالةِ ها)

.أرغبُ في رؤيةِ حالةٍ سحريَّةٍ ينتفعُ الجميعُ بها .

.سيكونُ رائعاً أن نرى حالةً سحريةً يعملُ الجميعُ فيها بشكلٍ بناء في سبيل التوصل إلى حلٍّ .

.نحتاجُ إلى (حالة ها) يدركُ الناسُ فيها أن تدميرهم للبيئةِ الآن سيُؤذي أطفالهم غداً .

.هذه (الحالةُ ها) يتبادلُ بها الناسُ الخدمات فيما بينهم على أساسِ الثقة، منْ دون نقودٍ أو خداعٍ .

في البدايةِ، سيبدو استخدامُ هذه الكلمات السحريةِ غريباً ومُزيّفاً، وربُّما بلا معنى . . . قد يشعرُ المستمعُ أنَّهُ يستطيع الاستغناء عنها من دون أي تأثيرٍ. وهذا في حقيقةِ الأمر صحيحٌ، ولكنْ فَقَطْ إلى أن نعتادَ استخدام هذه الكلماتِ ونبدأ استخدامها بدلاً من المفردةِ العاديةِ. فعندما تنسجمُ مع هذه الكلماتِ وتستخدمُها على نحوٍ اعتياديٍّ وطبيعيٍّ ستجدُ نفسك قادراً على القيامِ بأشياء كنتَ تجدُها قبل ذلك غريبةً أو ممتنعةً .

دعونا نعد الآن إلى حالاتِ التفكيرِ الثلاث:

الحالة (أ) هي مشكلةُ كراج السيارات .

نحتاجُ إلى مادة سحريةٍ أو (مادة ها) قادرةٍ على تقليصِ السيارات إلى حجمٍ صغيرٍ عند دخولها إلى موقف السيارات . . .

قد يقودُنا هذا إلى تقديم موقفٍ مضمونٍ للدراجاتِ العادية والنارية، كما قد يوحي بتقديمِ استخدامٍ مجاني للتنقلِ بالدراجاتِ الناريةِ إلى هؤلاء الذين يحتاجونَ إلى التنقلِ خلال ساعات العملِ . وقد يعني أيضاً منح السيارات الصغيرة فرصةً أكبر ضمن قُرعة نجريها لتنظيم استخدام الموقف .

.الحالةُ (ب) هي المطعمُ الجديدُ الذي يريدُ الانطلاق.

نحتاجُ إلى نظامٍ سحري أو (نظام ها) يجعلُ جميع منْ يأتي إلى المطعم يقومُ تلقائياً بالإعلان عنه للآخرين، قد يقودُنا هذا إلى تقديمِ وشاحٍ أو قُبعة من الفرو الاصطناعي لكل من يتناولُ طعامهُ في هذا المطعم، وهذا ما سيلفتُ نظرَ الآخرين... قد نختارُ أوشحةً وقبعاتٍ ذات ألوانٍ صارخةٍ مثل البرتقالي أو الأرجواني.

الحالة (ج) هي مشكلةُ الرسمِ على الجدار.

أريدُ شخصاً سِحرياً (شخص ها) يجلسُ دائماً قربَ الجدار ويطرد هؤلاء الذين يرسمونَ على الجدارِ. قد يقودنا هذا إلى تركيبِ آلات تصويرٍ على ارتفاعٍ عالٍ. وقد يوحي لنا بتركيب أضواء حراسةٍ وأمانٍ تعملُ عند اقتراب الناسِ من الجدارِ. وقد نختارُ وضعَ رسالةٍ مسجَّلة قربَ الجدارِ تعملُ تلقائياً عندَ لمس الجدارِ... وقد تحملُ هذه الرسالةُ صوتَ صفَّارة إنذارٍ أيضاً.. الخ.

وصلنا الآن إلى نهاية الطريقةِ العامةِ أو المقاربة الشاملةِ التي درسناها تحت ثلاثة عناوين منفصلةٍ. وقد انتبهتُ إلى أن هناك تداخلاً كبيراً بين أجزاءِ الدراسة الثلاثةِ. وانتبهتُ أيضاً إلى الميزةِ الأساسية لطريقة المقاربة العامةِ وهي أننا نعبِّرُ عن حاجتنا تعبيراً عامًّا جداً، ثمّ نسعى إلى تحديدها أكثر.

كثيرٌ من الناسِ يُضيّقونَ تفكيرهم أو يقيدونهُ لأنَّهم لُقِّنوا الحاجة إلى الدّقةِ والوضوحِ في كل مرحلةٍ منْ مراحلِ التفكيرِ. . . إذا كنت تعتقدُ بذلك، فلن تستفيدَ أبداً من قوةِ الطريقة العامةِ في مقاربة المواضيع، بل ربَّما لنْ تستخدمها . فأنت لنْ تتمكنَ من تفحصِ شيء ما بدقةٍ إذا كنت لا تعرفُ موقعهُ. بينما يمكنكَ النظرُ بالاتجاه العام ثُمَّ تحدِّدُ بحثكَ تدريجياً .

وصلنا الآن إلى الحديث عنْ طريقة المقاربةِ الإبداعية أو الطريقة الإبداعيَّة.

من البديهي أنَّ البحث عن حلولٍ تلقائيةٍ ليس نافعاً إذا كنا نرغب في العثورِ على أفكار جديدةٍ. أما في الطريقةِ الإبداعيةِ ذات النهاية المفتوحة، كما هو الحال عند البدء بصفحة بيضاء فارغة، أو تحديد نقطة تركيز محايدة لتركيز الانتباه، فإنَّهُ لا توجد نقطة نهائية محددَّةٌ. . . لأننا نسعى هنا إلى أفكار جديدة فَقَطْ، وهكذا فإنَّ المقاربةَ العامَّة الشاملة لن تنفعنا هنا، لأنَّهُ لا يمكنُ التعبيرُ عن حاجة معينة بالمعنى العام. بينما قدْ تنفعنا مروحة الأفكار فَقَطْ عندما نريد تحقيق هدف محدَّدٍ .

طريقةُ المقاربة الإبداعية، أو الأسلوب الإبداعي، ضروريةٌ جدًّا عندما تكونُ نقطة الانطلاق واضحةً لدينا، في حين أننا لا نعرف النقطة التي نودُّ التوصُّلَ إليها .

في هذهِ الطريقةِ نحنُ نريدُ التوصل إلى أفكارٍ جديدة مبتكرةٍ، وصالحة للاستعمال، ولا يُشترطُ في هذه الأفكارِ أن تكون منْ أي شكل أو نوعٍ. ولذلك قد نتجاوزُ ما انطلقنا للبحث عنه منذُ البداية. . . في مثل هذه الحالات تكون المقاربةُ الإبداعية هي المقاربة المثلى ولا يمكن اتّباعُ طريقةٍ أُخْرَى.

وبالإضافة إلى ذلك فإنَّ المقاربةَ الإبداعيَّةَ مفيدةٌ أيضاً في جميع الحالات الأُخْرى، حتَّى عندما يكونُ لدينا هدفٌ محدَّدٌ نريدُ تحقيقهُ، أو مشكلةٌ محدَّدةٌ نريدُ حلَّها .

قد لا نفلحُ في التوصل إلى حلٍّ عَبْرَ الأساليبِ أو الطرق الأُخْرى، وقد نصل إلى حلٍّ لا يُرضينا تماماً فنحاولُ البحثَ عن حلٍّ أفضل . . . المُهمُّ هنا هو أننا في استخدامنا أيَّ طريقةٍ أو مقاربةٍ يمكنُنا أن نتوقَّفَ عندَ أيِّ نقطةٍ في سلسلةِ البحث ونقول لأنفسنا :

.نحتاجُ إلى بعض الأفكارِ الجديدة هنا . . .

.نحتاجُ إلى بعضِ الخيارات الخلاَّقةِ . . .

ثُمَّ نسعى إلى استخدام التفكير الإبداعي عند تلك النقطة تماماً ، فإذا كنا نستخدمُ مروحةَ أفكارٍ لمناقشةِ ازدحام حركة المرور في المدن، على سبيل المثال، قَدْ نخرجُ بفكرةِ مكافأة هؤلاءِ الذين يتركونَ سياراتهم في بيوتهم .

الحقيقةُ أنَّهُ لا توجد طريقةٌ تلقائيةٌ معياريةٌ لفعلِ هذا . لذا نُعرِّفُ هذه الفكرة بوصفها نقطةً جديدة لتركيز تفكيرنا ، ونقومُ ببعض التفكير الإبداعي لإيجاد طرقٍ تدفع الموظفين إلى ترك سياراتهم في أماكن إقامتهم . وأيسرُ أساليبِ ممارسةِ الطريقة الإبداعية هي عمليةُ اكتشاف نقاط النقص والثغرات في المشكلة الموضوعة تحت البحث، ولكنَّها تحتاج إلى الكثير من الانضباط والضبط .

في عمليةِ اكتشاف الثغراتِ -وهي نوعٌ من التحدي- يمكنك أن تُوجِّه انتباهكَ إلى أيِّ شيءٍ . . . يمكنك مثلاً أن تُركِّزَ على نُقطةٍ من قلم الرَّصاص، أو على نُقطةٍ في وسطِ قلم الرصاص . . . يمكنكَ أن تركز على لون قلم الرصاص، أو طولِه، أو

مادّتهِ . . . أو غير ذلك، ثُمَّ تُفكر فيما كان ينبغي أن يكونَ عليه هذا الشيءُ الذي ركزت عليه حَتَّى يكون على نحو أفضل أو أكثر فائدةً أو أكثر عمليةً .

هناك ثلاثة أُسئلة أساسيةٍ تساعدُ على تحقيق ذلك:

أولاً: هل نحتاجُ إلى هذا ؟

ثانياً : هل تجبُ صناعتهُ على هذا النحو ؟

ثالثاً : ما هي الطرقُ الأُخْرى الممكنةُ لصناعته ؟

أحياناً يمكنُ أن تتجه مباشرةَ إلى السؤال الثالث .

يجبُ أنْ تنتبه هنا إلى أنَ محاولة اكتشافِ العيوب أو العثراتِ أو نقاط النقص ليست تهجُّماً أو بقصدِ الإساءة أو الانتقاص من الشيء . . . هذه نُقطةٌ مهمةٌ يجبُ ألا تنساها . لأنك إذا استخدمت اكتشافَ نقاط النقص من أجلِ محضِ النقد أو الإساءة فلن تتمكن من اكتشافِ النقاطِ المطلوبةِ إلاَّ إذا وقع خطأٌ ما ، وهذا يَحُدُّ منْ عمليةِ اكتشافِ نقاط النقصّ ويُضيّقُها كثيراً .

يجبُ أن تكون قادراً على اكتشاف نقاط النقصِّ في أيِّ شيء . . . وإذا استخدمت هذه الطريقة منْ أجلِ النقد أو الاعتراضِ فإنك ستجدُ على الفور من يقومُ بالدِّفاع عمَّا تعترض عليه، وعندها سوفَ تضيّعُ وقتك في مناقشةِ الفكرة .

طريقةُ اكتشاف نقاط النقص تقول:

. قد تكونُ هذه هي الطريقة المثلى لفعل هذا الشيء . وقد تكونُ الطريقة الوحيدة لفعلهِ . لكنّني أرغبُ في استكشافِ طرقٍ أخرى لبعض الوقت .

عندما تتمكنُ من اكتشافِ طرق أخرى، يجبُ أنْ تدرسَ هذه الطرق وتقارنها مع الطريقة المعتادة .

الأساسُ الذي تقومُ عليه طريقة اُكتشاف العيوبِ والعثرات ونقاط النقص هو الاعتراضُ، والاعتراض عادةٌ ذهنيةٌ، أو هي موقفٌ ذهنيٌ، ولذلك:

.يمكنُ استخدامُ الاعتراض كلَّ يوم .

.يمكنُ استخدامُ الاعتراض خلال أية عمليةٍ أخرى من عمليات التفكيرِ خلال المرحلة (ها) .

.بمقدورك الاعتراضُ على شيء ما في أية لحظة، وتسألُ: هل يجبُ أن يكونَ على هذا النحو؟

.يمكنُك استخدامُ الاعتراض في العالم الخارجي أيضاً .

.يمكنُكَ الاعتراضُ على أشياء أو على أجزاءٍ منْ أشياء .

.يمكنُكَ الاعتراضُ على أنظمةٍ أو أجزاءٍ من أنظمة .

.يمكنكَ الاعتراض على مواقف أو أجزاءٍ من مواقفِ أي حالاتٍ .

وقد يكونُ ما تعترضُ عليه أحياناً صغيراً جداً وواضحاً، ومن ذلك مثلاً:

. تستطيعُ الاعتراضَ على طريقة البدءِ بإغلاق السَّحَّاب .

. تستطيعُ الاعتراضَ على موضعِ تدوين التاريخ في أمر الصَّرفِ .

. تستطيعُ الاعتراضَ على شكل إشاراتِ المرور .

. تستطيعُ الاعتراضَ على ترقيم الصفحات بشكلٍ تصاعديٍ، فلماذا لا نُرقِّمُ الصفحات تنازلياً ، ويكونُ رقمُ الصفحةِ الأخيرة هو (1) . . . بهذه الطريقةِ سنتمكنُ من معرفةِ ما تبقّى أمامنا من صفحات لنقرأها .

المهارةُ في الاعتراضُ تكمن في اختيار نُقطة الاعتراضِ، وفي استخدامِ عملية الاعتراض على نحوٍ صحيحٍ، وفي قدرتك على ابتكارِ البدائلِ أو الخيارات .

وكما يمكننا الاعتراضُ على أشياءَ في العالمِ الخارجي، يُمكننا أيضاً الاعتراضُ على أشياءِ من العالمِ الداخلي أي عالمنا الداخلي . وهذا يعني أنَّهُ بمقدورنا الاعتراضُ على أشياءِ في التفكيرِ الحالي أو السائد . . . قد يكونُ المقصودُ بهذا التفكيرِ السائد فكركَ أنتَ أو الفريقَ الذي تعملُ معه أو الشركةَ الّتي تعملُ فيها أو التفكيرِ السائدَ في الحقل الذي تعمل فيه بشكلٍ عامٍّ، يمكنُك أن تقول مثلاً:

. لماذا نفكرُ في الأشياء بهذا الأسلوب ؟

. لماذا علينا أن نفكرَ بهذا الأسلوب ؟

. يمكننا الاعتراضُ على الافتراضات .

. يمكننا الارتيابُ في الحدود التي يجبُ أن نعملَ ضمنها .

.يمكننا الارتيابُ في الأفكار التي تسيطرُ على تفكيرنا .

.يمكننا الاعتراضُ على الاستقطابِ الذي نقوم به .

.يمكننا الارتيابُ في الأشياءِ التي نسعى إليها في العادة، وفي الأشياء التي نتفاداها أيضاً .

تذكرْ هنا أن الاعتراضَ أو الارتيابَ يشبهُ أنْ تقول لنفسك مثلاً:

لنتوقفْ ونفكّرْ في هذا . . . هل يجبُ أن يكون على هذا النحو ؟

يمكننا أن نُوضحَ طريقة تناولنا المعتادةَ لمشكلة ما أو أسلوبنا المعتادَ في تنفيذ عمل ما . . . قَدْ نُحدّدُ هذه الطريقة المعتادةَ بطريقة البحثِ عن حلٍّ تلقائيٍّ معتادٍ أو بطريقةِ البحث عن حلٍّ عامٍّ من قبيل:

كيف نَحُلُّ هذا في العادة ؟

كيف نقومُ بهذا في العادة ؟

ثم نعترضُ على المقاربة بُرمّتها أو على جُزءٍ منها على النحو التالي:

.هل يجبُ أن تعمل الصرّافاتُ الآليةُ في المصارفِ طوال الوقت ؟

.هل يجبُ أن تُوضع البضائعُ في المخازن على رفوف ؟

.هل نحتاجُ إلى تدوينِ تاريخ اليوم على أمر الصرفِ ؟

.هل يجبُ أن تكون الإشاراتُ الضوئية مرئيةً ؟

.هل يجبُ أن نقلقَ حيالَ الاعتداء الجسدي ؟

.هل نحتاجُ إلى برنامجٍ يَشملُ جميع العاطلينَ عن العمل ؟

قد يحرِّرنا الاعتراضُ من الحدودِ والافتراضات غير الضرورية ؟ وقد يوحي لنا الاعتراضُ ببدائل . كما يمكنُ استخدامُ الاعتراض في حالة التركيز على منطقة حياديةٍ . ومن ذلك على سبيلِ المثال أنَّهُ يمكننا التركيزُ على وسطِ قلم الرَّصاص ونتساءل:

.لماذا يجبُ أن تكونَ مطابقة لشكل باقي أجزاء القلم ؟

.لماذا يجبُ أن تكونَ صُلبة ؟

.لماذا يجبُ أن تكونَ قابلة للاستخدام ؟

رُبَّما كانَ من الأفضل أن تكونَ نُقطةُ الوسط مرنة بحيثُ نستطيعُ ثنيَ قلم الرصاصِ فوق يدنا في أثناء الكتابةِ . وربَّما كانَ من الأفضلِ أنْ يكون شكلُ القلم عند نُقطةِ الوسط مميزاً ، وعندما نستهلكُ نصف قلمِ الرصاصِ منْ إحدى جهتيه، نبدأ مجدَّداً من الجهة الأُخْرى . . . هذه هي الأفكار الأولى فَقَطْ .

نستطيعُ الآنَ تطبيق عملية الاعتراض على حالات التَّفكيرِ الثلاث التي وردت سابقاً :

الحالة (أ) هي مشكلةُ موقف السيارات .

الاعتراض:

.لماذا نظنُّ أصلاً أنَ المساحة الصغيرة لموقفِ السياراتِ مشكلة ؟

.لماذا لا نَعُدها مِيزةً؟

فَقَطْ أصحابُ الأداء الأفضل سيكونُ لهم الحقُّ في استخدام الموقف. وهكذا يُصبحُ استخدامُ موقف السيارات حافزاً يجبُ اكتسابهُ.

الحالة (ب) هي المطعمُ الجديد.

الاعتراض:

.لماذا نفكِّرُ في بيع الطعام المطهو فَقَطْ؟

لنفكِّرْ في بيع بعضِ الأطعمة المعلبةِ، ولنفكرْ ببيعِ أدوات المائدةِ كالأطباق، والكؤوسِ وغير ذلك.

الحالة (ج) هي مشكلةُ الرسمِ على الجدار:

الاعتراض:

.لماذا نفكِّرُ في إزالة جميع الرسومِ؟

.لماذا لا نزيلُ الرسومَ البشعة فَقَطْ ونحافظُ على الرسومِ الجذابة؟

هذا سيؤدي إلى رفعِ المستوى والحصولِ على بعضِ التزيينِ الجاني للجدار.

نصلُ الآنَ إلى مفهوم التَّحريضِ أو الإثارة. وهو مفهومٌ مهمٌّ وأساسيٌّ جدًّا في التفكير الجانبي وفي التفكير الإبداعي أيضاً.

الدماغُ، بوصفهِ عضواً؛ ينظّم ذاتهُ بذاتهِ، إنَّهُ يصنعُ نماذج أو سلاسلَ متعاقبة أو مسارات يجري تفكيرنا عَبْرَها في العادة.

وهذه هي مِيْزةُ الدماغ.

من دون هذه المسارات التلقائيَّةِ المعياريَّةِ ستكونُ الحياةُ متعذِّرةً إذ سيكون علينا دوماً أن نبحثَ عن حلٍّ جديدٍ لكلِّ شيء مهما صَغُرَ.

ولكنْ هناكَ مساراتٌ جانبية؛ تتفرع عنه هذه المساراتُ ولا يمكن الوصولُ إليها مباشرةً من المسار الأساسي... إنَّهُ نظامٌ وحيدُ الاتجاه، فإذا تمكنّا، بطريقةٍ ما، من الانتقال جانبياً إلى أحدِ هذه المسارات الجانبيةِ أو الثانوية، كان بإمكاننا إيجادُ طريق العودة إلى نُقطةِ البدءِ بسهولةٍ. وهذا هو جوهرُ الإبداع، وهذا أيضاً ما جعلَ جميع الأفكار الإبداعية القيِّمة تبدو لك منطقية بعد أن تراها. وهذا هو أساس الفكاهة وحسِّ الدُعابة، لأننا بالدُعابةِ نُنْقَلُ إلى المسارِ الجانبي، ثُمَّ نرى في اللحظة ذاتها طريقَ العودةِ إلى المسارِ الأساسي أو منطق الدُعابةِ.

إنَّ الانتقال الجانبي عَبْرَ المساراتِ هو الذي يخلقُ مصطلحَ التفكير الجانبي، فبدلاً من العملِ بجدٍّ أكبر في الاتجاه أو المسار نفسه، ننتقل جانبياً إلى مفهومٍ جديدٍ، وإدراكٍ أو فهمٍ جديد.

ولكنْ كيف نقومُ بهذه الانتقالات الجانبية؟

الاعتراضُ والعزمُ على التغيير يُساعدانِنا في ذلك ولكنَّهما ليسا كافيينْ، ولهذا نحتاج إلى التحريض.

يزوِّدنا التحريضُ بما يشبهُ مواضعَ لأقدامنا كي نخرج عن المسار المعتادِ . وحالَ خروجنا عن المسار المعتاد، نبحثُ عن مساراتٍ جديدةٍ في الحياة المعتادةِ . ولكنك تعلمُ أنَّك لا تستطيعُ أنْ تقول شيئاً إلاَّ عندما يكونُ هناك سببٌ يدفعكَ إلى قولهِ . أي إنَّ السبب يأتي أولاً والنتيجة تالياً . . . أما في التحريض فيجبُ أن تنسى ذلك إذ لا يوجدُ سببٌ لقول شيء ما إلاَّ بعد قوله .

التحريضُ مهمٌّ لأنَّهُ يثير أفكاراً جديدةً ومفيدة . وهذه الأفكارُ هي الَّتي تسوِّغُ التَّحريضَ بعد ذلك .

خذْ مثلاً السيارةَ السحرية، أو (السيارةَ ها) ، هذه السيارةُ لها عجلاتٌ مربعةٌ .

هذا التخيلُ تحريضٌ . فمنْ غيرِ المنطقي قياساً إلى معرفتنا العاديةِ عن السيارات والعجلات أنْ تكون العجلات مربعةً . ولكنْ على الرَّغْمِ منْ ذلك، وعلى الرَّغْمِ من أن هذا التحريض غير منطقي فإنَّهُ ينقلنا إلى فكرة التعليق الذكي أو التعليق الفعّالِ على نوابض، إذ تقوم مجموعة النوابضِ بتعديلِ الارتفاع حسب الحاجة، وهكذا تبقى السيارةُ على ارتفاعٍ ثابتٍ عن الأرض، وتسيرُ السيارةُ منْ دون ارتجاج حتَّى فوق المناطق الوعرةِ .

لَقَد أوْجَدْتُ كلمة (ها) مُنذُ سنواتٍ كثيرة كي تشير إلى استخدام تحريضٍ ما . وعلى الرَّغْمِ من أن هذه الكلمة بحدِّ ذاتها لا معنى لها إلا أنَّ ذلك ليس مشكلةً، ولا تجعلوا منه مُشكلة أبداً ، لأنَّ الأصلَ في اختراعها أن تُفهمَ بمعانٍ كثيرة، يمكنكم أن تَعدُّوها اختصاراً لـ: (هو ما أريدُ) ، أو (عمليةُ تحريضٍ) . كل ما هو مطلوبٌ منك أن تدركَ أنَّ ما يلي مفردة (ها) هو عمليةُ تحريضٍ .

لننظرْ في المثال التالي:

.نواجهُ مشكلةَ تلوثِ النهر .

.هذا التلوثُ يزدادُ كلَّ يومٍ بسبب تراكم مخلَّفات المصانعِ المحيطة به .

حَتَّى نَحُلَّ هذه المشكلة نضعُ تحريضاً ، مؤسساً على كلمة (ها) ، وسيكون هذا التحريضُ هو:

.(ها) إنّ كل مصنع يقعُ في أسفل مجرى مياه التصريف التي تخرجُ منه .

.ولكنَّ هذا مستحيلٌ ! ! فكيف يمكنُ للمصنع أن يكونَ في أسفل مجرى مياهِ تصريفهِ ؟

صحيحٌ أنَّ هذا التحريض غيرُ منطقي كما يبدو إلا أنَّهُ يقودُنا إلى اقتراحٍ يسيرٍ وهو: سنُّ قانونٍ يلزمُ كل مصنع بأن تكون مجاري المياهِ الحلوةِ الداخلة إليه أخفض من مجاري التصريف التي تخرجُ منه، مما سيدفعُ كل مصنعٍ إلى الاهتمام بالمياه التي يُصرّفُها لأنَّها جزءٌ من المياه التي يستهلكُها أيضاً . وقد علمت منذُ مدة أنَّ هذا الاقتراح قد أصبح قانوناً سارياً في بعض البلدان .

تفكيرنا الطبيعيُ المعتادُ يقتضي أنْ نكون منطقيّينَ مع كلِّ خطوةٍ . أما التفكير الإبداعي فإنَّهُ لا يتطلب ذلك . لأننا نستخدمُ تحريضات من المتعمَّد فيها ألاَّ تكونَ منطقيةً على الإطلاق .

سيكونُ التحريضُ عديم الجدوى إذا لم يترافق مع عملية الحركة أو الانتقال . وقد تحدثنا عمليةِ الانتقالِ هذه عندما ناقشنا العمليات الأساسية في بداية هذا الكتابِ .

منَ المهمّ جداً هنا ملاحظةُ أنَّ الحركةَ تختلفُ عن المحاكمةِ المنطقيةِ أو تقويمِ الشيء .

المحاكمةُ العقليةُ تعني مقارنة شيء جديدٍ مع تجاربنا السابقةِ والأطرِ أو التصنيفاتِ الَّتي وضعناها بالاعتمادِ على تجاربنا .

أي إنَّها تسألُ: هل هذا صحيحٌ أم لا .

أما الحركةُ فإنَّها لا تهتمُ أبداً فيما إذا كان شيءٌ ما حقيقيًا أم فعالاً أم صحيحاً . إنَّها تهتمُ فَقَطْ بالانتقال إلى الأمام، أي التقدم انطلاقاً من التحريض إلى شيءٍ ما مفيدٍ . وعليَّ أن أؤكد لهؤلاء الذين لديهم بعضُ التجربة مع الأفكار البارعةِ أنَّ الحركةَ عمليةٌ ذهنيةٌ فعالةٌ تتطلبُ جُهداً، والممكنُ اكتسابُ المهارة اللازمة لها .

أحياناً يكونُ العزمُ على الانتقال إلى الأمام انطلاقاً من تحريضٍ ما وحدهُ كافياً . ولكن هناك أيضاً بعضُ الطرقِ المنهجية الَّتي يُمكننا تجريبها لعملية الانتقال هذه .

خذْ ما يلي على سبيل المثال:

أولاً: استخلصْ مبدأً أساسياً أو فكرةً أو سِمةً معينةً من حالة أو موقفٍ ما . . . خذْها وانْسَ ما تبقى . . . حاولْ إنشاء فكرةٍ ما عنْ هذا المبدأِ .

ثانياً: ركِّزْ على الفرق بين التحريضِ وما يحدثُ عادةً على أرض الواقعِ . . . حاولْ إنشاءَ فكرة عنْ بعضِ أوجه هذا الاختلافِ .

ثالثاً: تخيَّلْ تنفيذ هذا التحريض على أرض الواقع . . . راقب ما يحدثُ لحظة بلحظة . . . ومنْ خلال هذه المراقبة أو الرّصد، طوّرْ بعض الأفكارِ .

رابعاً: اخترْ الأوجه الإيجابية للتحريضِ واسْعَ إلى تشكيلها في فكرة جديدةٍ .

خامساً: ابحثْ عنْ بعض الحالاتِ الخاصةِ التي سيكونُ لهذا التحريضِ قيمةٌ مباشرةٌ من خلالها .

بعد أنْ تكتسبَ المهارة في الحركةِ، ستجدُ أنك تستخدمُ هذه الطرق المختلفةَ، وتلاحظُ أنك قادرٌ على التوصلِ إلى الحركةِ انطلاقاً من أي تحريضٍ.

الحركةُ هي ما نقومُ به في التحريض. ولكن كيف نُنشئ تحريضاً ما ؟

قد تنشأُ أفكارٌ أو اقتراحاتٌ كثيرةٌ خلال المناقشات، وقد تعثرُ على أفكار كثيرة أيضاً منْ خلال ما تقرأُ. وسيكونُ ميلكَ الطبيعيُ أن تقوِّمَ هذه الأفكار وتُهملها إذا بدت لك غير منطقيةٍ.

الآن أصبح لديكَ خيارٌ آخرُ:

تستطيعُ أن تَعُدَّ هذه الأفكار غير منطقيةٍ، ولكنَّ هذا لنْ يمنعكَ منْ استخدامها بوصفها أفكاراً محرِّضةً... وهكذا تقومُ بطرحها بوصفها تحريضات بعد أن تَسْبقها كلمة (ها)، ثُمَّ تنطلقُ في استخدام الحركة كي تتوصلَ إلى أفكار جديدة، وهكذا، يمكن لك أن تستخدمَ أيَّ فكرة طارئةٍ بوصفها تحريضاً إذا رغبت في ذلك. وإذ ذاك ليس من المهمِ أن يكون الشخصُ الذي يقدّمِ الفكرةَ كبيراً أم صغيراً، أو يعرفَ شيئاً عن عمليةِ التحريضِ أو لا يعرف. فاستخدامُ الفكرة خيارٌ من الخياراتِ. وإلى جانب ذلك هناك طريقةٌ نظاميّةٌ لإنشاءِ تحريضٍ ما تقومُ على مجموعةٍ من العناصر هي:

أولاً: الإغفالُ: نحدّدُ شيئاً ما؛ نعدُّه بَدَهيًّا. ولا يمكنُ لهذا التحديدِ أنْ يكون سلبياً، ثُمَّ نحذفُ أو نُبطل أو نُغفل أو نُزيلُ ما عددناه بَدَهِياً أو مُسلَّماً.

على سبيل المثالِ: نحن نُسلِّم جدلاً بأنَّ سائقي التاكسي يعرفون الطريق. وهكذا نضعُ تحريضاً مُفادهُ:

سائقو التاكسي المفترضون لا يعرفون الطريق .

من هذا الافتراض ننتقلُ إلى فكرة سيارات التاكسي الخاصة بتعليم السائق على الطريق .

هذه السياراتُ سوف تُستخدم فَقَطْ من قبلِ زبائنَ يعرفون الطريقَ جيداً ويرشدونَ السائقَ إليه .

هذا يعني أن السائقَ الجديد الذي يتعلمُ سيحصلُ على دَخلٍ ما في أثناء تعلُّمه .

ثانياً : العكس: هنا نأخذُ الاتجاه الطبيعي الذي يحدثُ وفقهُ شيءٌ ما ثُمَّ نعكسهُ، أو نوجّهِهُ بالاتجاهِ المعاكسِ .

التحريضُ السَّابقُ الخاصُ بسياراتٍ مُتخيَّلة ذات عجلاتٍ مربعةٍ هو مثالٌ على هذا الأمر أو العكس . إننا نصنعُ العجلاتِ في العادة دائريّةً قَدْرَ الإمكان . هنا نتخذ الاتجاه المعاكس ونصنعُها مربعة .

ثالثاً : المبالغة: نختارُ أحدَ أبعاد الحالة ونبالغُ في تصغيرِهِ أو تضخيمِهِ بما يتجاوزُ حدودهُ الطبيعية .

التحريضُ المفترض هو رجل أُمنٍ بستِّ عيونٍ، قادرٌ على مشاركة المواطنين في المراقبة أو الحراسةِ .

رابعاً : التحريفُ أو التشويه: نضعُ التسلسلَ أو النّمط الطبيعي لعلاقةٍ ما ثُمَّ نتعمّدُ تبديلَ أو تغييرَ أو تشويهَ هذا التسلسل .

التحريضُ المفترضُ هنا هو أن تغلقَ الرسالة بعد إرسالها . . . يبدو ذلك متعذّراً، ولكنَّهُ يقودُ إلى فكرةٍ مشوّقة تقول: لا تغلق أنتَ رسالتكَ ولا تضعْ طابعاً عليها ، هناك مكتبُ خدمات بريديةٍ سيقومُ بوضع إعلانٍ داخل رسالتك، ثُمَّ يدفعُ ثمن الطابعِ، ويغلقُ رسالتكَ، ويرسلُها . . . ويحدثُ هذا بالتعاون مع مركز البريدِ .

خامساً: تفكيرُ التمنّي: نقولُ لأنفسنا: (ها) أمَا كان رائعاً لوْ أنَّ كذا . . . . ولكنَّ الـكذا هذا أيْ ما نتمناهُ هنا يجبُ أنْ يكون خيالياً

لا يُتوقعُ تحققهُ، ويصعبُ العملُ على تحقيقهِ، وليس أمنيةً صغيرةً أو عادية .

إنَّ التحريضَ السابقَ الذي يقولُ إن المصنع يجبُ أن يكونَ في أسفل مجرى مياه تصريفهِ هو من هذا النوعِ .

الشيءُ المهمُ الذي يجبُ أن نخلصَ إليه هنا هو وجوبُ أن يكونَ إنشاءُ التحريض مُتعمَّداً ومدروساً، ويجب عدم رفض تحريضٍ ما؛ مهما بدا غريباً أو غير معقولٍ . ويجبُ في الوقت ذاتهِ أيضاً ألا نختار تحريضاتٍ تمثّلُ مراحلَ من حلٍّ كامنٍ في ذهنكَ، لأنك لن تتمكنَ من الحصولِ على أيِّ تحريضات بهذه الطريقة .

تعلُّمُ التفكيرِ الجانبي يشبهُ تعلُّم قيادة الدراجة العاديةِ، إنَّهُ يبدو غريباً في البداية ومُناقضاً لسلوككَ الطبيعي . . . كيف يتمكَّنُ أيُّ شخصٍ من تعلُّمِ قيادة الدراجة العادية؟ ولكنك بعد التمرين واكتساب المهارةِ تجدُ أن قيادة هذه الدراجةِ أسهلُ، وتزداد سهولةً تدريجياً إلى أن تصبحَ ممارسة تلقائيةً . وعندها ستستغربُ من استصعاب ذلك في البدايةِ .

على أيِّ حالٍ إنَّ الأمرَ يحتاجُ إلى السعي والعمل الجادِ .

نتابعُ الآنَ كيفيةَ تطبيق عمليات التحريض هذه على حالاتِ التفكير الثلاث السابقةِ:

سنطبّق التحريض (ها): على: الحالةِ (أ) ألا وهي مشكلةُ موقف السيارات .

أما كان رائعاً لو تمكَّنتْ كلُّ سيارةٍ منْ حمل موقفها معها ؟

ننتقلُ منْ هذا التحريض إلى فكرةِ الاشتراكِ الدائم في مواقف السيارات القريبة .

يمكننا أيضاً الانتقالُ منْ هذا التحريض إلى فكرة أكثر تطرُفاً وهي فكرةُ تزويد السيارات عند صناعتها بخُطّافات أو علاّقاتٍ فوق سقفها بحيثُ يمكنُ رفعها وتعليقها في أماكن مخصصةٍ. . . أي الوقوف في الهواء .

والآن سنطبّقُ التحريض (ها) : على: الحالةِ (ب) ألا وهي المطعمُ الجديدُ .

نفترضُ دوماً أن المطاعم تقدمُ الطعامَ . وهكذا يكونُ التحريض (بالإغفالِ) هو: مطعمٌ لا يقدمُ الطعامَ .

من هذا التحريض ننتقلُ إلى فكرة مكانٍ أنيق للنزهاتِ الداخليةِ، حيثُ يَجلبُ الزبائنُ طعامَهم معهم في سلال . ويقومُ المطعمُ بتقديم الطاولةِ والمقاعد وأدوات المائدة، كما يقومُ بغسلِ الأدواتِ في النهاية، مقابلَ ثمن محدّد .

أما في الحالةِ (ج) ألا وهي مشكلة الرسم على الجدارِ .

فالتحريضُ (ها) : يقتضي بنا أن نقول:

إنَّ الرسومات صغيرةٌ جداً ، وكذلك حروفُ الكتابة فوق هذه الرسومات .

هذا الأنموذجُ من التحريض يعتمدُ على المبالغة .

فإذا نظرنا فيه وجدنا أنَّهُ يقودُنا إلى فكرةِ تسليطِ الضوء على هذه الرسومات الصغيرةِ .

وهذا سيقودُنا بدوره إلى تسليطِ أضواء متعدّدةِ الألوان على الجدار .

كثرةُ الأضواء الملونة ستطغى على رسومِ الجدار وتُخفيها .

هذا سيجعلُ رؤيةَ هذه الرسوم والكتابات أمراً متعذراً .

وهذا سيجعلُ الرسامين يفقدونَ الحافز للرسم على الجدارِ .

التحريضُ الذي يعتمدُ على المدخلِ العشوائيِ، أي غير المخطَّط، هو نوعٌ آخرُ من التحريضِ . وهو من أكثرِ تقنيّاتِ التفكير الجانبي سهولةً .

طريقةُ المدخل العشوائي مناسبةٌ على نحو الخصوص لحالة إبداعية الصفحة البيضاءِ أي الفارغةِ . وتكونُ هذه الحالةُ عندما يطلبُ منكَ طرحُ أفكار إبداعية ولكنك لا تعرفُ منْ أين تبدأُ .

هذه الطريقةُ مفيدة عندما تشعر أنك استنفدت جميع الأفكار الممكنة وأصبحت تُكرِّر الأفكارَ ذاتها مرةً بعد أُخْرَى . . . كُلَّما شعرت بركودٍ في تفكيركَ، ستجدُ أن هذه الطريقة نافعةُ لتنشيطه ثانيةً .

تاريخ العلوم مليءٌ بالأمثلة عن حالات أو حوادثَ عشوائيةٍ غير متعمّدة أدّت إلى إبداعِ فكرة مهمة . ومنْ أبرز الأمثلةِ على ذلك القصة الشهيرةُ الَّتي تقولُ: إنَّ فكرة الجاذبيةِ التمعتْ في ذهن نيوتن نتيجةَ سقوطِ تُفاحةٍ فوق رأسه عندما كان جالساً في البستان . وهناك الكثير من القصص المشابهة التي تروي كيف أنَّ حادثة عشوائية تَمَّت بالمصادفة أدت إلى ولادة فكرة مبتكرة حول أمرٍ كان يشغل ذهن صاحبها لبعض الوقتِ .

تفسيرُ هذا سهلٌ جداً . فالحادثةُ العشوائية تسمحُ للذهن أنْ يبدأ التفكير في الأمرِ منْ زاوية مختلفةٍ . أو ربَّما تفرضُ عليه ذلك . وهذه البدايةُ المختلفة أو الجديدة تسمحُ للذهن بمقاربةِ الموضوع عبر تسلسلٍ مختلفٍ، وهذا التسلسل الجديدُ سيستخدمُ بوصفهِ فكرةً جديدة مبتكرة ضمن النماذجِ غير المتناظرة المتشكلة داخلَ الدماغ .

البدءُ من نقطة مختلفة يمكنُ أن يولّدَ أفكاراً مختلفةً، لأنَّ الذهنَ ليس مضطراً هنا إلى اتباع أسلوب التفكير التقليديِ. ولكن كيف نحصل عملياً على نقطة البدء الجديدةِ هذه؟

هنا يأتي دورُ الدخول العشوائي أي الدخولِ غير المدروس أو الذي يكون بالمصادفةِ.

أسهلُ شكل منْ أشكالِ نقطةِ البدء الجديدة هو مفردةٌ عشوائيةٌ غير متعمَّدة. ومن الأسهل أن تكونَ هذه المفردةُ اسماً لا فعلاً. ويمكن للدخولِ العشوائي أن يكون شيئاً مُدركاً بالحواسّ أو صورةً أو أي شيء آخر. والنقطةُ الأساسيةُ هنا هي أنَّ المفردة العشوائيةَ لا يمكنُ اختيارها أبداً. إذا اخترناها اختياراً فإنَّ ذلك مُعبِّرٌ عن تفكيرنا المعتادِ.

الطريقةُ السهلةُ والعملية هي أن تضع قائمةً بستّينَ اسماً. ثُمَّ تلقي نظرةً سريعةً إلى ساعة يدك... ثم ننظر إلى عقرب الثواني، إذا كان مشيراً إلى الرقم أربع وعشرين ثانية، اختر عندها المفردة رقم أربع وعشرين من اللائحة. وبهذه الطريقة لن تختار المفردة التي لها علاقةٌ ما بالموضوع المطروحِ.

في حقيقةِ الأمر هذه المرحلةُ تثيرُ القلق العميق لدى علماء المنطق. إنَّهُم يقولون: إذا لم يكن هناك علاقةٌ للمفردةِ المختارة بالموضوع، فإنَّ أيَّ مُفردةٍ؛ ستناسبُ أيَّ موضوع، وعندها كيف لهذا أن يُنْتِجَ شيئاً مفيداً؟

لهذا السببِ من الضروري فهمُ أسلوبِ عملِ الدماغِ بخطوطهِ العامةِ على الأقلّ، منْ أجلِ استنباطِ وسائل التفكير المدروسِ.

المفردة غير المتعمَّدة أي العشوائية وسيلة يسيرة جداً وفعالة جدّاً، تنشأ عن فهم أنظمة النّمذجة أو التنميط، مثلاً:

شخص يعيش في بلدة صغيرة.

يسلكُ دوماً الطريقَ نفسهُ عندَ مغادرة منزلهِ.

ويمكنُ لهذا الطريق أنْ يوصلهُ إلى أي مكان يريدُ الوصولَ إليه.

في يوم ما، تتعطَّلُ سيارتهُ في ضواحي المدينة ويضطرُ إلى الذهاب إلى منزله مَشْياً على الأقدامِ، فيبحثُ عنْ أقصر طريقٍ يوصلهُ إلى منزلهِ. ويصلُ إلى منزلهِ عبر طريقٍ ما كانَ ليفكر في أنْ يسلكهُ عند مغادرته المنزلَ.

ليسَ ثَمَّةَ سحرٌ في الأمر إذ يوجدُ في المركز طريقٌ رئيسي اعتادَ أن يسلكهُ دائماً. كما يوجدُ في المحيط عددٌ كبيرٌ من الطرقِ التي يمكنُ أن توصلهُ إلى المنزلِ. إذن، إذا انطلقتَ من المحيطِ، وليسَ من المركزِ، فإنك تزيدُ بذلك فُرصةَ إيجاد مسالك جديدةٍ.

وهذا يفسِّر منطقياً سببَ نجاحِ طريقةِ المدخل العشوائيِ، وهي طريقةٌ سهلةُ الاستخدامِ عملياً...

إذاً إذا كان لديكَ الموضوعُ الذي تحتاجُ إلى التفكير فيه:

فإنك تحصلُ على مفردة عشوائية:

ثُمَّ تربطُ بينهما بـ (ها) الّتي تشيرُ إلى التحريضِ:

لديكَ مثلاً التحريضُ التالي: آلةُ نسخِ (ها) أنف.

يقودُنا هذا إلى فكرة استخدام الرائحة بوصفها مؤشّراً . فإذا نفدَ الورقُ أو الحبرُ مثلاً تنبعثُ رائحةٌ خاصة تجعل أُي شخصٍ في المكان يهرعُ لتزويدها بما تحتاج إليه .

ما يميِّزُ الرائحةَ هو أنك تشتمُّها من دون أن تضطرَ إلى مراقبة مؤشر على الآلةِ .

يجبُ ألاَّ تستعجلَ تغييرَ المفردة العشوائية وتكثرَ من تغييرها فقط لأن المفردةَ الأولى لم تَرُقْ لك . كما يجبُ ألا تنتقل إلى مفردةٍ أخرى أو تسجل قائمةً بخصائص المفردة ومعانيها ، أو تقفز من ترابط إلى آخر ، لأنَّ هذا يعني أنكَ لا تستخدمُ الطبيعة التحريضيةَ للمفردةِ العشوائيةِ بل تبحثُ عن توافق سهلٍ .

سنرى الآن كيفَ يمكنُ لطريقة المدخلِ العشوائي هذه أن تُفيدنا في حالات التفكيرِ الثلاث التي أوردناها سابقاً :

الحالةُ (أ) هي مشكلةُ موقف السياراتِ .

التحريضُ العشوائي يقدِّمُ لنا مُفردة عشوائيةً هي (النثرَةَ اللماعة الَّتي تُزين بعض الملابسِ النسوية) . ومن المؤكّدِ أن اختيارَ هذه المفردةِ في هذه الحالةِ ما كان ليخطرَ على أذهاننا أبداً .

كي يظهرَ اللمعانُ على الثوب يجبُ أن يكون عليه عددٌ كبيرٌ من النثرات اللماعةِ .

إذن قَسّم موقف السياراتِ إلى أجزاء كثيرة، وخصِصْ جزءاً لكل قسمٍ في الشركةِ، ثُمَّ دعْ كل قسمُ يقرر كيفية استخدامِ الجزء المخصصِ له .

الحالة (ب) هي المطعمُ الجديدُ .

التحريضُ العشوائي يُقدم لنا مفردةً عشوائية هي (ظِلّ) .

هذا يوحي مباشرةً بعرض خيال الظلِ .

عرضُ خيال الظل مناسبٌ جداً للمطعم لأنَّهُ يشغلُ حيِّزاً مكانياً صغيراً .

تطويرُ هذه الفكرة يهيئُ لإقامةِ مطعم يُقدم عروضاً مسرحيةً .

عندها ستكونُ إعلاناتُ المسرحية إعلاناتٍ للمطعم أيضاً .

كما أنَّ الظلَّ هو شيءٌ يلحق دائماً بالشيء الحقيقيِ . . . وهكذا يمكنُ تذكيرُ الزبائن الدَّائمينَ بأن تُرسلَ إليهم لوائحُ الطعام الجديدةُ والأطباق الجديدة الَّتي يقدمها المطعمُ . . . كما يمكنُ أن تُرسلَ إليهم بطاقاتٌ مجانية يمكنهم استخدامها بأنفسهم أو تقديمها هديةً إلى منْ يريدون .

الحالةُ (ج) هي مشكلةُ الرسمِ على الجدار .

التحريضُ العشوائي يقدمُ لنا مفردةً عشوائيةً هي (لسان) .

هذه المفردةِ توحي على الفور بالذوق .

منْ خلال الذوق نصلُ إلى أنه إذا كانت الرسومُ فوق الجدار جذابةً فلن يَسْعَى أحد إلى إزالتها .

الإيحاءُ الآخر هو استخدامُ اللسانِ لإلصاق الطوابع البريديةِ .

هذه الفكرةُ تقودنا إلى تحويل الجدارِ إلى موقعٍ للإعلانات الملصقةِ .

عندها تصبحُ مسؤوليةُ مراقبةِ الجدارِ والحفاظ على نظافته من اختصاص المنظمات التي تبيعُ مواقع الإعلانات .

ويمكن استخدامُ هذا الحلِّ حَتَّى في حال استخدامِ جزءٍ من الجدار فَقَطْ لهذه الغاية .

وصلنا الآن إلى نهاية المقاربة الإبداعية من مرحلةِ التفكيرِ الَّتي سميناها (ها) .

كما هو الحالُ دائماً ، مرحلة التفكير (ها) تُنتجُ أفكاراً واحتمالاتٍ . وهذه الأفكار والاحتمالات تربطُ بين حالةِ البدء كما حَدَّدتها مرحلة التفكيرِ الَّتي سميناها (لو) ، وبين هدفِ التفكير وغايته كما حدَّدتهُ مرحلةُ التفكيرِ الَّتي سميناها (إلى) .

نتابعُ الآن مع الطريقةِ الرابعةِ والنهائية من الطرائق المستخدمة في مرحلة التفكيرِ (ها) ، وهي التصميم والتركيبُ .

تجمعُ طريقةُ التصميم والتركيبِ بين الأشياء كي تحققَ الهدف الذي تسعى إليه عملية التفكيرِ . وهذا الأمرُ مختلفٌ عن عمليةِ البحث عنْ حلٍّ تلقائيٍّ معتادٍ . لأنَّ الخطوات العمليةِ في حالة المقاربةِ التلقائية تكونُ محدَّدة مُسبقاً .

في الطريقةِ الشاملة أو المقاربةِ الشاملةِ ننتقلُ منْ غاية عامة معرَّفة تعريفاً عامًّا غير مُفصل إلى طُرقٍ محدَّدةٍ لتحقيق تلك الغايةِ . أما في طريقةِ المقاربة المبدعةِ فإننا نولِّدُ أفكاراً مبتكرة ثُمَّ نعدِّلها لتناسبَ الغاية التي نسعى إليها .

أما طريقةُ التصميم والتركيب فهي طريقةٌ بِنائيَّة تقومُ على أن نجمعَ بين الأشياء أو نركبها معَ بعضها . ولكن يجبُ أن يكون هذا التجميعُ أو التركيبُ مُبْدِعاً ، بمعنى أن يحملَ إمكانية الإتيان بالشيءِ الجديدِ . وليس منَ الضروري أنْ تكون المكوِّناتُ أو العناصرُ التي نقومُ بتجميعها هنا جديدة أو مبتكرةً بحدِّ ذاتها .

يمكنُ مثلاً تجميعُ الأحرف الأبجدية المعروفةِ كي تعطي مفردات كثيرةً .

ويمكنُ لبعض العناصرِ أن تكونَ جديدةً بحدّ ذاتها أو يمكنُ للمفهوم العامِّ أن يكونَ جديداً .

إليكَ المثال التالي: لدى مهندسٍ معماريٍ موجز تصميميٌ .

طُلِبَ من هذا المهندس تصميمُ بيتٍ في موقع معين .

يجب أن يحتوي هذا البيتُ على ثلاث غرفِ نومٍ، وغرفة كبيرةٍ تُستخدمُ مكتباً للعمل في البيتِ، ومطبخٍ ذي إطلالةٍ، ومرآب لسيارتين، وغرفةِ استقبال كبيرة، وحيّزٍ كبير للتخزينِ .

يمكنُ للمهندس المعماري أنْ يبحثَ في كتاب يحتوي تصميمات قياسيةً معيارية ويختار التصميمَ الأقربَ إلى ما هو مطلوبٌ، وسيكونُ هذا بحثاً عن حلٍ تلقائيٍّ أو آليٍّ .

ما يحدثُ في العادة هو أن يجمع المهندسُ المعماري بين عناصرَ معروفةٍ أو قياسيةٍ للتوصل إلى ما هو مطلوبٌ في الموجز التصميمي الموجودِ لديه . في هذه الحالةِ المعمارية سيكونُ التصميمُ محض تجميعٍ بينَ عناصر يتمُ تعديلها كي تنسجمَ مع بعضها بعضاً .

مثال آخرُ: لدى مصمم أزياء مظهرٌ عام يريد التوصلَ إليه أي تحقيقهُ .

يجرِّبُ المصممُ مقاربات مختلفةً لتحقيق هذا المظهر .

قد يستعيرُ بعض هذه المقارباتِ من الأزياء الشعبية .

وقد يأتي ببعضُها من التصميمات التّي وضعها هو ذاتهُ سابقاً .

وقد يكونُ بعضها الآخرُ محاولات جديدةً ومبتكرة .

وسيرافقُ ذلك قَدْرٌ معيَّنٌ من التجريبِ الذي سيكونُ فيه الخطأُ والصواب .

أما المصممُ البارعُ فيتمكَّنُ من تخيُّل الشكلِ النهائيِ لتصميمٍ ما ؛ بدلاً من التنفيذ الفعلي لكلِ فكرة .

إحدى المقاربات أو الطرق للتصميم هي أنْ تصنعَ قائمةً بالحاجاتِ . وهذا يمنحكَ قالباً أو شكلاً للنتيجة النهائيةِ . ثُمَّ يعملُ المصممُ على ملء هذا القالب .

طبعاً يمكنُ تلبيةُ كل حاجةٍ من الحاجات على نحوٍ منفصلٍ، ثُمَّ تُجمعُ هذه العناصر المنفصلةُ في محاولةٍ لتشكيلها في كلٍّ مترابط ومتكاملٍ . وهي عمليةٌ شبيهةٌ بالعمليَّةِ الَّتي قام بها المهندسُ المعماريُ في المثال الذي أوردناه . فإذا كانت الغايةُ مثلاً هي تصميمَ كرسيٍّ متحركٍ للعجزةِ، فإنَّ قائمةَ الحاجاتِ يمكن أن تَشمل:

أولاً: لا يُصدرُ ضجيجاً .

ثانياً : لا يسببُ التلوثَ .

ثالثاً : يسهل تزويدهُ بالوقود .

رابعاً : يسهلُ التحكُّم به .

خامساً : يسهل ركوبهُ والنزول منه .

سادساً : متين .

سابعاً: مريحٌ.

ثامناً: صغيرُ الحجم.

كثيرٌ منْ هذه الحاجات سوف تَدفعُ المصمِّم على الفور إلى التفكير في مُحرك كهربائي لأنَّهُ هادئٌ ولا يسبب التلوثَ، وهو سهلُ التزويدِ بالوقود، وصغير الحجم، ويَسهلُ التحكمُ به. . الخ.

حَتَّى الآنَ هذه الطريقةُ تشبهُ طريقة البحث عن حلٍ تلقائيٍّ. ثُمَّ تأتي مرحلة تصميم أجزاءِ الكرسي.

هنا يأتي دورُ التصميم، وفي هذه المرحلةِ تؤخذ الشروطُ والعواملُ المهمَّةُ بعين الحسبانِ، وقد سمينا هذا النوعَ من العمل سابقاً بـ: ج.ع.ك أو جَعَكَ، أو جمع العوامل كلها، وهي جزءٌ من برنامج التفكير المجزأ إلى دوائر.

مثالٌ آخر: إذا كنتَ تصمِّم أوراق اقتراعٍ للانتخابات، قد يكونُ لديك قائمة الحاجاتِ التالية:

أولاً: أنْ تكون سهلةَ الفهم.

ثانياً: أن تحتويَ أقلَّ عدد ممكنٍ من الكلمات.

ثالثاً: يمكنُ فهمها بمحض النظرِ إليها.

رابعاً: تشيرَ بوضوح إلى من يتمُ انتخابهُ.

خامساً: سهلةَ القراءة.

سادساً: يمكنُ قراءتها من قبلِ آلة.

سابعاً : يصعب إتلافها إلاَّ عمداً .

ثامناً : يصعبَ تزويرُها .

كي نصمم اعتماداً على الأولويات، نختار أولويةً أو اثنتين ونعملُ عليهما .

على سبيل المثالِ، قد نَعدُّ تفادي الفوضى والتشويش هو الأولويةَ الأكثر أهمِّيَّةً في أوراق الاقتراع. وهكذا نشرعُ في تصميم ورقةِ اقتراع واضحةٍ وجليَّة. وبعد تحقيق هذا نسعى إلى إضافة الحاجات الأُخْرى أو إلى تعديل هذا التصميم الأساسي كي يشملَ الحاجاتِ الأُخْرى.

اختيارُ الأولويات الأكثر أهميةً أمر يعودُ إلى المصمِّم. وقد تكونُ هذه الأولوياتُ هي الأولويات الأساسية الواردة في الموجزِ التصميمي الذي استلمه المصممُ من الزبونِ. وقد تكونُ الحاجات التي يصعبُ تحقيقها أكثر من غيرها . . . ولذلك يفضَّل توجيهُ انتباهنا كاملاً إلى هذه الحاجات .

وهكذا فإنَّ مصممَ الوجباتِ السريعة مثلاً سيهتمُ بالدرجة الأولى بالتكلفة. . . فإذا كان الطعامُ المقترحُ غاليَ الثمنِ، فإنَّ التصميم سيكونُ بلا فائدةٍ، أما الطعم والملاءمة فيمكن الاهتمامُ بهما لاحقاً .

أما مصممُ الوجبات الصحية فإنَّهُ سيهتمُ بالدرجةِ الأولى بالخصائص الصحيَّةِ، وكيفية إبراز مصداقية وجود هذه الخصائصِ الصحية في هذه الوجبات .

أما في عملية تصميمِ إجازة أو التخطيط لها، فقد تكونُ الأولويةُ للطقس، أو قد تكون للطقس والكلفةِ معاً. وربَّما كانت الأولويةُ الأُخْرى هي إرضاء رغباتِ (بطلِ التذمُّر) الذي سيخرِّبُ الإجازة بتذمُّرِهِ إن لم يكن راضياً.

في بعض الأحيانِ، قد يفكِّر المصمِّمُ بفكرة عامةٍ أولاً، ثُمَّ يسعى إلى إدخالِ الحاجات المختلفة ضمنه. ففي حالةِ تصميم حديقة عامةٍ، تكونُ الفكرةُ العامة واضحةً وبدهيةً، وفي حالةِ تصميم خزانة كتبٍ، قد تكونُ الفكرةُ العامةُ الْجِدَّة، أو خفة الوزنِ، أو اللونَ... وفي جميع الحالات، يجبُ أن يكونَ التصميمُ كبير الحجم وقوياً حَتَّى يتمكن من حمل الكتبِ، كما يجبُ أنْ يحققَ الأبعادَ المطلوبة.

قد تكونُ هذه الأفكارُ العامة جديدةً مبتكرةً وقد تكون مستعارةً لأنَّهُ منَ الممكن استعارتها منْ مصادرَ أُخْرَى.

في حالة تصميم الملابسِ، قَدْ يكونُ هناك نمطٌ معينٌ رائجٌ جداً بين الناسِ يصوغهُ كل مصمم بطريقته الخاصة منْ خلال تصميماتهِ. والأمرُ نفسهُ ينطبق على تصميم السياراتِ. وفي حالةِ تصميم وجبات طعام، قد تسيطرُ فكرة عامةٌ مثل: وجبةٌ «متوسطيةٌ» أو «مغامرةٌ» أو «تقليديةٌ» أو «مبتكرة وغريبةٌ».

قد يعملُ المصممون على تحقيق النتيجة العامة التي تحدِّدها الفكرةُ العامةُ، ثُمَّ يسعون إلى تحقيق الحاجاتِ الَّتي يوردها الموجزُ التصميمي أو المذكرَةُ التصميميةُ. والمهندسون المعماريونَ المشهورون يعملونَ في العادة بهذهِ الطريقةِ... عملهم متميِّزٌ ويهملُ أسلوبهم الخاصَ وحَتَّى بصماتهم. ولكنْ مع ذلك فإنَّ التصميم النهائيَ يتضمنُ جميع العوامل المطلوبةِ.

قَدْ تستغربُ إن قلتُ لك إنَّ المفاوضات من الناحيةِ النظريةِ يجبُ أن تكونَ نتائجَ مصمَّمةً أو محددةَ الهدف بدلاً من أنْ تكون صِراعاً بقصد السيطرةِ، والتصميم النهائيُ يجبُ أنْ يتضَّمنَ قيم الأطرافِ المختلفة وحاجاتها وأفكارها، ويجبُ أخذ إدراكاتهم بعينِ النظرِ.

في سبيلِ تحقيقِ هذا النوعِ في التصميمِ، من الضروريِ أولاً عرضُ كل شيءٍ على نحوٍ متوازٍ، ومن غيرِ المجدي أنْ تتنازعَ الأطرافُ في كل مرحلةٍ على تحديد الطرفِ صاحب الفهمِ الأفضل والقيم المتفوقةِ. وخيرُ ما يساعدك على هذا التصميمِ في نظري هو نظامُ القبعات الستِ الَّتي حدثتك عنها سابقاً، ودعني أصارحكَ هنا بأن سببَ تبني الشركات بحماسٍ لأسلوب التفكيرِ باستخدامِ القبعات الست هو أن هذا النظامَ يوفِّرُ إطاراً سهلاً للتصميمِ البنائي.

كيف نصمِمُ طريقاً يُمكِّننا منَ المضي قُدماً؟

هذا مختلفٌ تماماً عنْ محاولةِ التوصل إلى نتيجةٍ عبر الجدلِ لمعرفة منْ هو المخطئ ومنْ هو المصيبُ... حاول استحضارَ القبعات الستِ لأننا سنتحدثُ عنها الآن:

.تحتَ القبعةِ البيضاء، تُعرض المعلومات بكاملها على نحوٍ متوازٍ ومتزامن حتَّى عندما تكونُ هذه المعلوماتُ متناقضة فيما بينها.

.تحت القبعة الصفراءِ، تُعرضُ الفوائد والتقويماتُ على نحوٍ متوازٍ.

.تحت القبعةِ السوداءِ، تعرضُ المخاوفُ والمخاطرُ والمشاكل المحتملةُ على نحوٍ متوازٍ.

.تحتَ القبعةِ الحمراء، هناك فرصةٌ للتعبير عن المشاعر والحدسِ والأحاسيسِ.

.تحتَ القبعةِ الخضراء، هناك محاولةٌ لتصميمِ كل ما سبق في نتيجةٍ يقبلها الطرفان.

والآنَ يمكنُ إخضاعُ هذه النتيجة ثانيةً للقبعة الصفراء والقبعة السوداء والقبعة الحمراء.

قَدْ تبهرك كلمة وضع التصميمِ، وقد تخيفُك، ولكن الأمر ليس كذلك، فالتصميمُ أو وضع التصميم ليس سحراً ولا مُعقداً، إننا نمارسهُ كل يومٍ، فكلما كتبتَ شيئاً ما؛ فإنك تجمعُ بين كلمات قياسية معروفةٍ كي تحصُلَ على التعبيرِ أو المعلومة التي تريدُ أنْ تنقلها للآخرينَ. وفي كل مرةٍ ترتدي فيها ملابسكَ، تجمعُ بين ملابس موجودةٍ لخدمة غاية محدَّدة هي الراحةُ، والدفء، ثُمَّ المظهر الأنيق. وكلما طهوتَ وجبةً، فأنت في الواقع تصممُ وجبة. إلاَّ إذا كنتَ تتبعُ خُطة رتيبة تحدِّدُ مُسَبقاً ما ستتناولهُ في كل يوم.

هذا يؤدي إلى قاعدةٍ سهلةٍ لعلك استنتجتها وهي: كلُ ما تقومُ به على نحوٍ غير آليٍّ أو تلقائيٍّ فهو تصميم.

ولكنَ هذا لا يعني خُلوَّ التصميم منْ أي شيءٍ آليٍّ أو تلقائيٍّ فقد يَشمل أُكثر من أمرٍ تلقائيٍّ، فتصميم رحلةٍ عَبْرَ المدينة مثلاً قد يتطلبُ الجمعَ بين عدَّة مساراتٍ تلقائية أو تقليدية للحافلاتِ منْ أجل الوصول إلى المكان الذي تقصدهُ، في هذا المثال تحديداً، التحليل والتصميمُ يعملانِ منْ طرفين متعاكسين:

فالتحليلُ سوف يسعى إلى تقسيمِ الرحلةِ الكاملة إلى أجزاء تلقائيةٍ معتادة.

والتصميمُ سوف يسعى إلى إنشاء الرحلة عن طريق الجمعِ بين أجزاءٍ معتادة.

عندما تكونُ الغاية المرجوّةُ محدَّدة تماماً يمكنُ استخدامُ التصميم والتحليل على نحوٍ متبادلٍ. ولكنْ عندما تكونُ الغاية المرجوةأقلَّ تحديداً وذات نهاية مفتوحة، فقد لا يكونُ من الممكن تحليلُ ما هو غير موجودٍ بعد .

مثلاً: تصميمُ خوذة جديدةٍ لضباط الشرطة قد يتضمن تحليلَ الاحتياجات والمتطلبات ولكنْ بعد ذلك، هناك حاجةٌ للتصميم، لا يمكنك تحليلُ النتيجة النهائيةِ لأنَّ النتيجةَ الوحيدة التي لديك هي الخوذة الحالية. . . قد تسعى إلى معالجة عيوب الخوذةِ الحاليةِ، ولكنَّ هذا سيكونُ عملية حلِّ مشكلةٍ وليس تصميماً. فهناك أفكار جديدةٌ يمكنُ إدخالها ولا علاقة لها بالمشكلة القائمة، ومنْ ذلك على سبيل المثال أنَّهُ يمكنُ للخوذة الجديدة أن تُستخدمَ أيضاً بوصفها سلاحاً .

نستطيعُ الآن تجريبَ طريقة التصميمِ والتركيب على حالات التفكيرِ الثلاث السابقةِ .

الحالة (أ) هي مشكلةُ موقفِ السيارات .

المقاربةُ التصميمية أو وضعُ التصميم تفترضُ أنَّهُ يمكنُ للموجزِ التصميمي أنْ يكونَ (حلاً يُرضي جميع هؤلاء الذين يريدونَ استخدامَ موقفِ السيارات) . أي الملاءمةُ بين الحاجاتِ القائمة والمساحةِ المتوافرةِ .

إذا قلَّلنا عدد السيارات وزِدْنا عددَ الأشخاص الذين يستخدمونَ السيارة الواحدةَ، يمكنُ أن نتوصلَ إلى هذه الملاءمةِ .

إذن نقترحُ أن نمنحَ حقَّ استخدامِ الموقف فَقَطْ لهؤلاء الذين يحملون معهم في سياراتهم شخصينِ أو أكثرَ من زملائهم في العملِ .

الحالة (ب) هي المطعم الجديد .

المقاربةُ التصميمية أو وضعُ التصميم تقدمُ لنا لائحة حاجاتٍ قد تتضمن:

أولاً: الدعايةَ والإعلان.

ثانياً: السمعةَ أو الشهرة.

ثالثاً: إثارةَ الانتباه.

رابعاً: إرضاءَ الزبائن.

وقد تكونُ النتيجةُ هي توظيفَ وكيل دعايةٍ وإعلان يُدْفَعُ له أجرٌ بالإضافة إلى عمولةٍ مقابل جميع الأعمال خلال الأشهرِ السنة الأولى.

الحالة (ج) هي مشكلةُ الرسم على الجدارِ.

المقاربةُ التصميميةُ أو وضع التصميم تقولُ لنا: إننا نحتاجُ إلى تثبيط همَّةِ الرسامين الذين يَستهويهم هذا الجُدارُ، وإعاقة نشاطهم من دون كلفةِ المراقبة الدائمةِ أو التنظيف الدائمِ...

كيف يمكنُ لنا ذلك؟

رُبَّما أدتْ رائحةٌ كريهةٌ كرائحة غاز كبريت الهيدروجين إلى إبعادِ هؤلاء الرسامينَ.

باختصار:

مرحلةُ (ها) من التفكير هي مرحلةُ التفكيرِ التوليدية المبدعةِ، إنَّها المرحلةُ الَّتي تربطُ بين ما نحن عليه الآن وما نُريدُ بلوغهُ.

إنَّها تقومُ على ابتكارِ الاحتمالات والإمكاناتِ.

بعضُ هذه الإمكاناتِ أفضلُ منَ الأُخْرى.

بعضها يحتاجُ إلى تطويرٍ أكثر قبلَ تقويمها.

بعضُ هذه الإمكاناتِ لا تحققُ الشروط والقيود المطلوبةَ.

بعضها عمليٌّ أكثرُ منْ بعضها الآخرِ.

بعضها أعلى كُلفةً من بعضها الآخرِ.

الأمرُ المهمُ الذي علينا تذكُّرُه دائماً هو أنَّ مُهمَّة مرحلة التفكيرِ (ها) هي توليدُ الإمكاناتِ. . . إذا شرعتَ في تقويم كلِّ إمكانية حال نشوئها فإنك ستبقى حبيسَ تفكيرِكَ المعتاد .

طبعاً يجبُ تقويمُ الفكرة قبلَ استخدامها ، ولكنَّ هذا التقويمَ كما ذكرنا يحدثُ في مرحلة التفكير الَّتي سميناها (إذن)، وهي تلي مرحلة التفكيرِ (ها) .

حَتَّى تنجحَ في تطبيقِ هذه المرحلةِ من التفكير:

.وَلِّدْ أكبر عددٍ ممكنٍ من الإمكانات .

.طَوِّرْ هذه الإمكانات .

.وبعدَ ذلك قوِّمها واخترِ الأفضلَ منها .

ضعِ الملاحظات التالية في حُسبانك:

.لا تظنَّ أن بمقدورك تيسيرَ مرحلةِ الاختيار عن طريقِ تخفيض عدد البدائلِ الممكنةِ، فهذا تفكيرٌ رديءٌ وخطِرٌ.

.ليس من الممكن اختيارُ النتيجة الفضلى في أثناءِ مرحلة توليدِ الخيارات.

.يجبُ فصلُ مرحلةِ توليد الخيارات عنْ مرحلةِ تقويمها.

.عندما تبحثُ عن الطريقةِ التلقائيةِ المعتادة فَقَطْ تحتاجُ إلى أن تكونَ على صواب في كل مرحلة على حدةٍ وإلا ستنتهي إلى استخدامِ الإطار أو الخانة الخطأِ. ولكنِ انتبه إلى أنَّ هذه الطريقةَ ليست إلا واحدةً فَقَطْ منْ بين أربعِ طرائق.

إن الطرائقَ أو المقاربات الأربعَ الَّتي قدمناها في هذا القسمِ في مرحلة التفكيرِ (ها) تتداخل فيما بينها، ولكنْ لكلِّ مقاربةٍ منها وجودها الواضحُ المستقِلُّ.

البحثُ عن حل معتادٍ يعني مراجعة خبراتكَ السابقةِ بحثاً عن حلٍ. والارتباطُ بين الحالةِ والطريقة المعتادةِ لها هو تحديدُ الإطارِ أو الخانةِ الَّتي يُمكننا تصنيف هذه الحالة داخله.

يمكننا استخدامُ التحليل كي نُفكِّكَ الحالاتِ المعقدةَ ونسهِّلَ عمليةَ التصنيف هذه.

أما في المقاربةِ العامة فإننا نُعرِّف الحاجةَ أو الغايةَ من التفكيرِ بمفهومها العام الشاملِ، ثُمَّ نسعى إلى تحديدِ هذا التعريف أكثر فأكثر إلى أن نصلَ في النهاية إلى طريقة عمليةٍ لتحقيقِ ما نريدُ.

أما في طريقةِ المقاربة الإبداعية فإننا نسعى إلى توليد أفكار مبتكرةٍ، ثُمَّ نتفحصُ هذه الأفكارَ لنرى إذا كانتْ تناسبُ حاجتنا أم لا، ونسعى إلى تعديلِ هذه الأفكار كي تناسبَ هدفنا وغايتنا .

أما في طريقة التصميمِ والتركيب فإننا نجمعُ بين عناصرَ مختلفةٍ كي نحصلَ على ما نريد .

المرحلةُ الجديدةُ من مراحلِ التفكيرِ هي مرحلةُ الأداةِ الَّتي سميناها (إذن) .

غايةُ المرحلةِ (إذن) منَ التفكيرِ هي أن نأخذَ الإمكاناتِ الَّتي أنتجتها مرحلةُ التفكيرِ (ها)، ونصل منْ خلالها إلى نتيجة أو مُحصِّلةَ .

في نهاية مرحلةِ (ها) وصلنا إلى احتمالاتِ، وقد ظلتْ محض احتمالاتٍ . أما الآن فعلينا تطويرُ هذا الاحتمالات وتقويمها حَتَّى نتمكنَ مِنْ عدِّها أفكاراً صالحة للاستعمال . وبعد ذلك علينا أن نختارَ ما يلزمنا بين الأفكارِ العديدة الصالحةِ للاستعمال وننتهي إلى الفكرةِ الوحيدة الَّتي نقرِّر أن نستخدمها .

وهكذا فإنَ الغايةَ النهائية لمرحلة التفكيرِ (إذن) هي وضعُ الأفكار وتطويرها والاختيارُ من بينها، أي يجبُ أن يكون في نهاية مرحلةِ (إذن) فكرةٌ مُختارة ننقلها إلى مرحلة التفكيرِ الَّتي سميناها (ثُمَّ)، من أجلِ وضعها في حيِّزِ التنفيذِ . فنقول:

- (إذن) ما هي النتيجة ؟

- (إذن) ماذا نفعل ؟

- (إذن) هذا ما علينا فعلهُ .

هذه العمليةُ الشاملة يُمكن اختصارها أو اختزالها أحياناً . فإذا كانتْ غايةُ تفكيرنا ، على سبيل المثال، هي الحصولَ على بعض المعلوماتِ، وحصلنا على هذه المعلوماتِ بسهولةٍ، فإنَّهُ من الممكن الانتقالُ مباشرةً منْ مرحلة (لو) إلى مرحلة (ثُمَّ) . ويمكنُ أن يكون الأمرُ ذاتهُ عندَ البحث عن مقارنةٍ معتادة في مرحلة (ها) . وبعد العثورِ على هذه المقاربةِ، يمكنُ للمفكر الانتقال مباشرةً إلى مرحلة (لو) .

ولكنْ، حتَّى في هذه الحالات نحنُ ننصحُ بإجراء الجزء التقويمي من مرحلة (إذن) على نحوٍ عام، ويُفضَّلُ التمسك بإطار التفكيرِ العامّ بكاملِ مراحلهِ . مع الانتباهِ إلى أنَّ بعضَ المراحلِ قد تكون قصيرة في بعضِ الحالات .

أما التسلسلُ داخل مرحلة التفكيرِ (إذن) فهو كما يلي:

.نشوءُ الأفكار وتطويرها .

.تقويمُ هذه الأفكار .

.الاختيارُ منْ بين هذه الأفكار .

.ثُمَّ اتخاذُ القرارِ .

.ثُمَّ الاستخدامُ الفعليُ للفكرة المختارةِ في مرحلة (ثُمَّ) .

بعضُ الإمكانات التي تنشأُ عنْ عمليةِ التوالدِ في مرحلة (ها) قد تكونُ محضَ أفكار أولية ابتدائيةٍ، ومع ذلك فهي حقاً إمكاناتٌ أو احتمالات، ولكنَّها بحاجةٍ إلى تطويرٍ وتحديدٍ قبل تقويمها .

ينطبقُ هذا بصورةٍ خاصة على الأفكار الناتجة عن المقاربة الإبداعيةِ في مرحلة (ها) ، أما الأفكارُ الناتجةُ عن البحث عن حلٍّ معتادٍ فقد تحتاج إلى تعديل أو تكييف كي تصبح مناسبة لظروفٍ معينةٍ .

ولكن انتبه:

يجبُ ألاَّ تقفزَ مباشرةً إلى مرحلة التقويم والاختيار في مرحلة (إذن) .

يجبُ أن تُمضي بعض الوقت في تطويرِ الأفكار وبلورتها .

تخيّلْ خزّافاً وهو يصنعُ قِدْراً فوق القُرصِ سريع الدورانِ . . . إنه يضغطُ على المكان المناسب ليعطيَ القِدْرَ الشّكلَ المرغوبَ فيه .

في الطريقةِ الإبداعية نُحن لا نبتكرُ الأفكار الّتي تتناسبُ مع الحدودِ المفروضةِ علينا . بل نبتكر الأفكار كي نأخذ الحدودَ والشروط المفروضةَ علينا بعين النظرِ .

قد تكونُ عمليةُ التشكيل هذه عامةً أحياناً ، كأنْ نسعى إلى تشكيلِ الفكرة حتّى تكون قانونية، فنسعى إلى تشكيلها لتنسجمَ مع القانونِ فعلاً . وإذا عُدنا إلى موقف السياراتِ على سبيل المثال فإنّ الفكرةَ الّتي تقولُ باقتصارهِ على استقبال سيارات من اسم ونوع معين فَقَطْ قد لا تكونُ فكرة قانونية . لكن فكرة تقديم المعونةِ المالية كي يخفضوا كُلفة صناعة سياراتهم قد تكونُ قانونيةً .

وإذا كان الواجبُ مثلاً تشكيلَ الأفكارِ كي تنسجم مع أنظمة الحريق داخل الأبنيةِ . . . فقد تكون الفكرةُ إما ضيقة جداً أو معقدة جداً ويجبُ تشكيلها كي تصبح أيسرَ.

إذن هناك حدودٌ وشروطٌ وضوابطُ معينةٌ يجبُ أخذها بعين الحُسبانِ في عمليةِ التشكيل هذه.

ربَّما كانَ من المفترضِ أن تروقَ هذه الفكرةُ لشخص معيَّن معروفٍ عنه كرههُ بعضَ الأشياءِ . . . عندها يجبُ تشكيلُ الفكرةِ لتتفادى تلك الأشياء التي يكرهها .

مثلاً: الخياطُ يُفصِّل القميص بشكل يتناسبُ مع القماش الموجود، وهكذا فإنَ التفصيلَ هو عملية تعديلٍ لفكرة معينةٍ كي تنسجمَ مع مواردِ الشخص أو المؤسسة التي سوف تستخدمُ هذه الفكرةَ . . . قد تكونُ الفكرةُ رائعة بحدِّ ذاتها، وربما تكون قَدْ خَضعتْ لعمليةِ تشكيل جعلتها تحقِّقُ جميع الشروطِ . . .

ولكنْ هل الفكرةُ مناسبةٌ لنا ؟

الفكرةُ الَّتي تلائمُ شركة كبيرةً لديها فريقُ مبيعاتٍ خاص بها، قد لا تلائمُ شركةً صغيرة ليس لديها فريقٌ أو قسم مبيعاتٍ .

الفكرةُ الملائمة لشخصِ انبساطي جريء، قد لا تلائم شخصاً انطوائياً خجولاً .

الفكرةُ رائعةٌ، ولكنَّها غيرُ ملائمة .

نسألُ عن نوع المؤسسةِ أو الشخصِ الذي يمكن أن يُطبقَ هذه الفكرة، ثُمَّ نسألُ: هل هذا هو نوعُ المؤسسات أو الأشخاصِ الذين ننسجمُ معهم ؟

إذا كانَ الجوابُ هو: لا، ليست المؤسساتِ والأشخاصَ الذين نهتمُ بالتعاملِ معهم، نسعَى إلى تكييف الفكرة كي تتناسبَ مع ما لدينا .

مثلاً: المطاعمُ الصغيرةُ لا تستطيعُ تحملَ تكاليف تقديم وجبات مجانيةٍ، لأنَّها سوف تغرقُ في الديونِ. ولكنَّها قد تتمكن من تقديمِ وجباتٍ مجانيةٍ في مواعيد محدَّدة.

يجبُ أن نلاحظَ قوةَ الاختيار المقترحِ وفعاليتهُ وقيمتهُ، ثمَّ نحاول تقويتهُ أكثرَ.

التعبيرُ الابتدائي أو الأولُ عن الفكرةِ، قد لا يَشملُ أبعاد الفكرةِ كلها، إذن يجبُ ألاَّ تقنعَ بالفكرةِ لأنَّها تبدو جيدة ضمن الممكن، يجبُ أنْ تطورها لتصبحَ أفضل .

تصحيحُ الأخطاءِ جزء جليٌّ من عمليةِ تطوير أيِّ فكرة، فقد تحتوي الفكرةُ على نقاط ضعفٍ وخلل وعيوبٍ، ولذلك يجبُ أن نسعى لتصحيحِ كل هذا . وإذا كانتِ المشكلةُ عميقةً، يصبحُ تصحيحُ الأخطاء عملية تفكيرٍ كاملة قائمةً بذاتها . ويمكنُ لفكرة رائدةٍ أنْ تُعطي نتائجَ عكسية .

كيف نتخلصُ منْ هذا الخطر ؟

رُبّما كانت نقاطُ الضعفِ في الفكرة متعلقةً بشخص واحدٍ . . . إذا كانت كذلك فلا علاجَ لها .

وقد يكونُ الخللُ الأساسيُ في الفكرة هو أنّها ستستغرقُ وقتاً طويلاً . . . هل يمكن فعل ذلك في فترة أقصرَ؟ هنا تُستخدمُ قبعة التفكير السوداءُ من أجلِ تدوين كل نقاط الضعف والخللِ والمخاطر المحتملةِ .

هذا ليسَ جزءاً منْ عملية التقويمِ بل هو جزءٌ منْ عملية التطويرِ، أي جزءٌ من السعي للتغلب على نقاط الضعفِ والخللِ .

كثيراً ما نقولُ: إنسانٌ عمليٍ أو أمر عمليٌّ أو فكرة عمليّة، وواضحٌ أنّ العمليّةَ بهذا المعنى هي قابليّة الشيء للاستخدام الفعلي أو الواقعي، أو لِنَقُلْ: القابلية للتطبيق، وهذه العمليةُ مهمَّةٌ جداًّ . ويمكنُ أن تَرد تحتَ أيٍّ من العناوين السابقةِ لتطوير الفكرةِ . . . ولكنها بحدّ ذاتها تحتاجُ إلى توجيه الانتباه، بالسؤال:

.هل هذه الفكرةُ عمليةٌ؟

.هل يمكنُ تطويرها لتصبحَ عمليّةً بشكل أفضل ؟

العمليّةُ أو قابليةُ التطبيق أقلُّ إثارةً للحماس من الشهرة أو النفعِ والفائدةِ . وإلى جانب ذلك نجد المبدعين أكثر ميلاً في العادة إلى تجاهلِ قابليّة التطبيق هذه أو: العملية .

حاولْ أنْ تضعَ في ذهنك النقاطَ التالية دائماً :

.يجبُ على عملية التطويرِ أن تعملَ على تحويل الفكرةِ منْ فكرةٍ فَقَطْ إلى فكرة عمليةٍ .

.الفكرةُ العمليةُ هي فكرة يمكنُ استخدامها على الفور ضمن الظروف الراهنة منْ دون انتظارِ تغييراتٍ جذرية .

.يمكنُ لفكرة أن تكون رائعة بحدِّ ذاتها ، ولكنَّها غيرُ مقبولة .

.قد تكونُ الفكرةُ غيرَ مقبولةٍ في لحظة زمنية معينةٍ، أومنْ قِبَل مجموعة معينةٍ . فإذا كانتْ فكرة ما عن زيادة الإنتاج، مثلاً، غيرَ مقبولة لدى العمالِ أو نقابات العمال، فهي إذن فكرةٌ ميتةٌ . وإذا كانتْ فكرةٌ ما عن الاستثمارِ غير مقبولةٍ لدى المجلسِ أو الهيئة الخاصة فهي إذن فكرةٌ ميتةٌ . . . وهكذا يكونُ واجبنا أن نعملَ على جعل هذه الأفكارِ مقبولةً لدى الأطراف المعنية .

قد يقتصرُ هذا أحياناً على تعديل طريقةِ عرض الفكرةِ وتقديمها . وقد يقتصرُ أحياناً أُخْرَى على إضافةٍ صغيرةٍ ثانوية نُضيفها إلى الفكرةِ وأحياناً نحتاجُ إلى تغيير الفكرةِ كلها .

ومن ذلك مثلاً أننا قد نجعلُ فكرة كراج السيارات مقبولةً بأن نضيف استثناءً لصالح هؤلاء الذين يُضطرون حقاً لاستخدام سياراتهم .

سنسألُ أنفسنا عند كلِّ فكرةٍ نريدُ تطبيقها :

.ما هي الكلفةُ المرتبطة بهذه الفكرةِ ؟

.ما هي كلفةُ الإعدادِ لاستخدامها ؟

.ما هي كلفةُ استخدامها عملياً ؟

الانتباهُ إلى الكلفةِ مسألةٌ أساسية مهمّةٌ، وسوف نُضمّنها في عملية التشكيل والتعديلِ .

توضع في العادة ميزانيةٌ محدّدة لدى التعاملِ مع أي فكرةٍ على طريقِ التطبيق، ويجب تعديلُ الأفكار المطروحةِ كي تنسجمَ مع هذه الميزانيةِ. وعلى الأغلبِ الأعمّ تظهرُ الكلفة العاليةُ تحت عُنوان الاهتمام بالعيوبِ ونقاط الضعفِ. ولكنَّ الكلفة على أيّ حالٍ عاملٌ مهمٌّ جداً، ولهذا فهي تحتاجُ إلى انتباه مباشر ومستقلٍ.

يمكنُ تناولُ هذه الكلفةِ من جوانبَ مختلفة. مثلاً

.ما هي الكلفةُ المالية؟

.ما هي الكلفةُ الزمنية؟

.ما هي الكلفةُ من حيث التّشتتُ والمشاحنةُ والشّجار؟

جميعُ هذه الأمور ستظهرُ ثانية تحت عُنوان تقويم الفكرةِ. أما في هذهِ المرحلة فإننا نتأمل هذه الأمور في سبيل تحسينِ الفكرة، ويكون ذلك على النحوِ التالي، مثلاً:

.هل يمكننا تنفيذُ الفكرةِ بالمشاركة مع طرفٍ آخر فنكونُ بذلك قَدْ خفضنا الكلفة؟

.هل يمكننا تصنيعُ هذا الشيء الذي تطرحهُ الفكرةُ بثمنٍ أخفض في مكان آخرَ كالصين مثلاً؟

.هل يمكننا تجريبُ هذه الفكرة على منطقةٍ أصغر؟

تكونُ الأفكارُ عند نشوئها أكثر تعقيداً بكثيرٍ ممّا يجبُ. وينطبق هذا خصوصاً على الأفكار الإبداعية. وعلى هذا الأساسِ يمكنُ توجيه جهود تحسينِ هذه الأفكارِ نحو تيسيرها ، وكثيراً ما تتمكَّنُ من تيسير فكرة ما من دون أن تفقد هذه الفكرة شيئاً من أهميَّتِها أو قيمتها .

إذا كنا مثلاً أمامَ فكرة توسيعِ المرمى في أثناء مباراةٍ لم يتمَّ فيها تسجيلُ أيِّ هدفٍ، فإنَّهُ من الممكن تيسيرها بأنْ نُبعدَ حارسَ المرمى لفترة قصيرة حَتَّى يتم تسجيل هدف .

نستطيعُ أحياناً أن نستخلص الفكرةَ النظريةَ أو المفهوم من خلال الاختيارِ الموجود بينَ أيدينا ، ثُمَّ استخدام هذه الفكرة بطريقةٍ مختلفةٍ تماماً . وهذا جزءٌ من عمليةِ التطوير أيضاً .

والآن:

.ما هي الفترةُ العامةُ هنا ؟

.كيف يمكننا تطبيقُ هذه الفكرة بأسلوب أفضل ؟

الفكرةُ هي تزويدُ الزبائن ببيانات مصورةٍ على أشرطة فيديو، يمكن تعديلُ هذه الفكرة إلى تسجيلِ هذه البيانات المصورة لِتُعرضَ في خلال البثّ التلفزيوني في ساعاتِ الصباح الباكر، أو ندعو الزبونَ ليجلبَ معه شريط فيديو فارغاً كي لنسخِ البياناتِ التي يريدها . . . وهكذا سنحصلُ على بياناتٍ معدّلة بحسب رغبات الزبائنِ، ومُنظمّة بالحاسوب. ويمكنُ توسيعُ هذه الفكرة لتشملَ اتصال الزبائن هاتفياً للسؤال عن الأسعارِ والمزيدِ من المعلوماتِ التفصيليةِ. كما يمكن إرسالُ ذلك بالفاكس، أو البريد الإلكتروني .

بعد فعلِ كل ما بوسعنا لتطويرِ الإمكانات إلى أفكارٍ فعَّالة، علينا الانتقالُ منْ مرحلة ما إلى تقويم هذه الأفكارِ وتقدير قيمتها ،

ويمكنُ أن نسأل:

.هل تستحقُ هذه الفكرةُ التنفيذ ؟

.هل يمكنُ تنفيذُ هذه الفكرة؟

هذان الجانبان موجودان لدينا دائماً :

.إذا كانتِ الفكرةُ لا تستحقُ التنفيذ ، فلسنا مضطرين للتفكير أبداً في كيفية تنفيذها .

. وإذا كانتِ الفكرةُ تستحق التنفيذ ، كانَ الواجبُ أنْ نتساءلَ عمّا إذا كان تنفيذها ممكناً أم لا، ثُمَّ إن كنّا قادرينَ على تنفيذها أم لا .

في نظام التفكير باستخدامِ القبعات الستِّ، تُستخدمُ القبعاتُ التاليةُ من أجل التَّقويم:

.القبعةُ الصفراءُ للبحث عن قيمة الفكرةِ وفوائدها وأهميتها .

.القبعةُ السوداءُ للبحثِ عن المخاطر والمشكلاتِ المحتملة .

.القبعةُ البيضاء كي نرى إن كان الاقتراحُ منسجماً مع ما نعرفهُ عن الحالة أم لا .

في نظام التفكيرِ المقسَّم إلى دوائر تستخدم الوسائل أو الأدواتُ التاليةالّتي سبقَ الحديث فيها من أجل التقويم:

الأداةأ .ب.ب. أو أَبَ للبحثِ عن النقاط الإيجابية والسلبيةِ والمثيرة للاهتمامِ المتعلقة بهذه الفكرة .

الأداةُ ق.ق.ق أو القافُ المثلثةُ الَّتي تعني استقراءَ المستقبلِ وتقويمه، وسنستخدمها لمتابعة الفكرة وتوقعِ ما سيحدثُ والنتائج التي ستقودُ إليها .

طبعاً من المستحسنِ التفريقُ بين أهميةِ الفكرة أو قيمتها وبين فوائدها العمليةِ . فأهميةُ الشيء وقيمتُهُ تكمنُ فيه، أما الفوائدُ فهي ما يحصلُ عليه شخصٌ ما من هذا الشيء . وبقول آخر: الفائدةُ في العادة مرتبطةٌ بالناس أو بأشخاصٍ محددينَ . ومنْ ذلك مثلاً أنَّ فوائد امتلاكِ سبيكةٍ من الذهبِ يمكنُ أن تكون:

-وقايةً منَ التضخم .

أو -شيئاً يمكنُ للمرءِ أنْ يتباهى به .

أو -شيئاً يُمكنُ بيعهُ والحصولُ على المال .

أو -سنداً للمرء إذا ضاق به الحالُ .

أو -يمكنُ صياغتهُ وتحويلهُ إلى مجوهرات .

يبدو جليًّا كيف أنَّ هذه الفوائد تتوقفُ على الشخصِ الذي يملك السبيكة، وعلى الظروف الَّتي يمكنُ أن يكون فيها أو يمرَّ بها . وربَّما تتدخلُ الظروفُ الخارجيةُ أيضاً في ذلك، مثلاً:

عندما تكونُ أسعارُ الأسهمِ عاليةً لن يكونَ منْ مصلحتك أن تجمِّدَ الأموالَ على شكل سبائك من الذهبِ، لأن الأفضلَ لك في مثل هذا الظرف أن تحصلَ على ثمنها نقداً وتستثمرهُ في مشروع .

أما في أوقاتِ التضخمِ، فإنَّ الذهبَ يحتفظُ بقيمتهِ أكثر من النقدِ .

أما التباهي والتفاخرُ فقد يروقُ بعضاً ، ولكنَّهُ قد يعني الخطرِ بالنسبة للآخرينِ لأنَّهُ قد يغري اللصوصَ.

عموماً ، وإن كانَ من الضروري التمييزُ بين الفائدة والقيمةِ، فإنَّ عدمَ التفريق بينهما ليسَ خطراً إلى الحدِ الذي يخشى منه، فالقيمةُ في المحصلةِ هي فائدةٌ كامنة، ويمكنُ استخدام المفهومين للتعبيرِ عن معنى واحد في كثيرٍ من الأحيان .

إننا لا نتعاملُ مع أي أمرٍ إلا من خلال تقديرِ قيمتهِ والفائدة الناجمةِ عنهِ، وغالباً ما يتمُّ ذلكِ لاشعوريا ، فإذا لم يكن له من فائدة أو قيمةِ، لم نجدْ عندها ما يسوّغُ لنا المضيَّ فيه قدماً ، لأنَّ الفكرة لا تستحقُ الاستخدامَ. وعندما تحاولُ جاهداً العثورَ على قيمة أو أهمية لفكرةٍ ما ولا تنجحُ، ستجدُ أنَّهُ من السهل إهمالُ هذه الفكرة .

أما إذا تمَّ العثورُ على قيمةٍ وفائدة تستحقان الاهتمام، فسيكون هذا حافزاً إضافيًا يدفعكَ إلى تخطِّي الصُّعوبات الَّتي قَدْ ترتبطُ بالاقتراح الذي بين يديكَ، كما سيخلقُ هذا لديك حافزاً من أجلِ تنفيذِ الاقتراح.

ولكن تذكرْ دائماً أنَّ البحثَ عن القيمةِ والفائدة ليسَ أمراً سهلاً . . . عليك أنْ تبذل جُهداً حقيقياً للعثور عليها ، ستتساءلُ دوماً :

.ما هي الفوائد ؟

.من الذي سيجني هذه الفوائد ؟

.كيف تنشأُ هذه الفوائدُ ؟

.ما هي العواملُ التي تتوقفُ عليها هذه الفوائدُ ؟

.كم حجمُ هذه الفوائد ؟

.هل هذه الفوائدُ أكيدةٌ ومضمونة ؟

وعندَ البحثِ عن القيمة والفوائدِ نحتاجُ إلى النظر إلى المستقبل ثم نتساءلُ مثلاً:

.كم سيطولُ أمدُ هذه الفائدة ؟

.هل ستختفي هذه الفوائدُ عند حلول ظروفٍ مُحتملة ؟

.هل ستظهرُ فوائد أُخْرَى فيما بعد ؟

وعند تقدير المصاعب سيكونُ علينا أن دراسةُ المستقبلِ جيداً لاكتشاف المشكلات المحتملةِ . أما فيما يتعلقُ بالفوائد فثمَّةَ منْ يقولُ: لا نفعَ للفوائدِ المستقبليةِ إلاَّ إذا وجدتْ فوائدُ حاليةٌ . وهذا القولُ في حقيقةِ الأمرِ ليسَ صحيحاً دائماً أو تماماً . ومن ذلك على سبيلِ المثالِ أنَّ قراراتِ الاستثمار تُتَّخذُ بالاعتمادِ على حساباتِ المدى الطويلِ لا على المنفعةِ الآنيةِ أو المباشرةِ . ولكننا عموماً لا تروقُنا الأفكارُ الَّتي ليس لها فائدة فوريةٌ .

إذا حاولنا استجلاءَ الفوائد المستقبليةِ لفكرةٍ عامة غير محدّدةٍ أمكن القولُ إنَّها تتضمن:

أ ـ المزيدَ منَ الفائدة الحالية .

ب. فوائدَ جديدة .

ج-التنوعَ.

د- كلفةً أقل.

هـ-الملاءمة.

و- مشكلاتٍ أقل.

ي-البساطة.

ز- النفوذَ.

ح-الأمانَ.

ط-الراحةَ.

ك-التشويقَ.

ل-السلامَ. . . . وأشياءَ منْ هذا القبيلِ.

منَ المهمِّ جداً أن تتمتعَ بحساسيةٍ تجاه القيمةِ والفائدةِ. وهذا يعني القدرة على رؤية الفوائد حتَّى ولو لم تكنْ واضحةً جلية.

أحياناً نبحثُ عن الفوائدِ الواضحة جداً مثل توفير المالِ. ونتناسى أو نتجاهل كثيراً من الفوائدِ الأُخْرى مثل الطمأنينةِ التي

كثيراً ما نتجاهلها على الرَّغْمِ من أنَّها في غايةِ الأهمية عملياً.

إذن يجبُ تدوينُ الفوائد المتوقعة لكلِّ احتمالٍ من الاحتمالات في لائحةٍ. ويمكنُ بالإضافة إلى ذلك ملاحظةُ أشياء أُخْرَى

مثل مخاطرِ التنفيذ ومصاعبه في هذه المرحلةِ، وهذا مما سَندرسهُ لاحقاً، أما في هذه المرحلةِ فسنضعُ أنفسنا أمام السؤال التالي:

.لنفترضْ أنَّ تنفيذ الفكرة كان ممكناً . . . ما هي المصاعبُ والمخاطرُ المرتبطةُ بذلك؟

إذا كانتْ هذه المصاعبُ والمخاطرُ هائلة ويصعب تخطِّيها، فلنْ نحتاج إلى التفكيرِ في فوائدِ هذه الفكرةِ وأهميتها لأنَّنا لنْ

نستخدمها .

من المصاعبِ المحتملة لفكرة ما أنَّها:

.قد تزعجُ بعض الأشخاصِ.

.قد تُدمِّر مكانتنا .

.قد ندمِّرُ عملاً آخر نقومُ به حالياً .

.قد يكون تنفيذ الفكرةِ باهظَ التكاليف.

.قد تتصاعدُ تكاليفُ تنفيذ الفكرةِ لاحقاً .

.قد تكونُ البضاعةُ الناتجةُ عن تنفيذِ الفكرة، ضارةً.

.قد لا تنجحُ الفكرةُ أصلاً.

.قد تكونُ الفكرةُ معقدةً جداً .

.قد لا تحوزُ الفكرةُ إعجاب الكثيرين .

الأوجهُ الثلاثةُ الأساسيةُ لهذا التقسيم النقديِّ هي:

أولاً: هل تعجزُ الفكرةُ عن تحقيقِ ما يُفترضُ بها تحقيقه.

ثانياً: هل تسببُ لنا الفكرةُ أذىً أو ضرراً. أو تؤذي مكانتنا أو مكانةَ الآخرين.

ثالثاً: هل الكلفةُ عاليةٌ جداً؟

في هذا النوعِ من التقويمِ، علينا القيامُ بالكثيرِ من التفكيرِ التخيليِّ، فنحنُ نحتاجُ إلى استشرافِ المستقبلِ وتَصوُّرِ ما يمكن أن يحدثَ. ونحتاجُ كذلك إلى تصوُّرِ ظروفٍ متنوعة، وحالات يتقاطعُ فيها أكثر من ظرف واحدٍ، وقد نحتاجُ إلى تخيُّل ردود أفعال المنافسينَ... ثُمَّ علينا في هذه المرحلةِ وضعُ لائحةٍ بالنقاط السلبية.

إذا بدت الفكرةُ قيِّمةً ومفيدة جدًّا، يجبُ أن نقوم بمحاولةٍ أخيرةٍ للتغلب على المصاعبِ التي قد نكتشفُها في هذه المرحلة.

ثُمَّ نقومَ بتطويرِ الفكرة.

هذه المقدرةُ، في حقيقةِ الأمر، هي الذراعُ الثالثُ للتقويم.

إذن الفكرةُ تروقُنا، وهي فكرةٌ مفيدةٌ، والمصاعبُ التي تعترضُها ليست كبيرةً، ولهذا نريدُ المضي قُدماً... ولكن:

-هل نستطيعُ تنفيذها؟

-هل الفكرةُ ملائمةٌ لنا؟

في هذه المرحلةِ يتمُّ تقديرُ الملاءمة بحسب الأشخاصِ الذين سيستخدمون الفكرة، ولتحقيق ذلك يمكنُ أن نسألَ مثلاً:

.هل توجدُ آلياتٌ لتنفيذِ الفكرة ؟

.هل يمكن إنجازُ الفكرةِ عبر الطرقِ العادية ؟

.هل لدينا المواردُ والكفاءاتُ والوقتُ والمالُ اللازمُ لإنجاز الفكرة ؟

.هل لدينا الحافزُ لتنفيذ هذه الفكرة ؟

.هل لدينا الطاقةُ اللازمةُ لذلك ؟

.هل ستحظى الفكرةُ بالتأييد والقبول ؟

.ماذا سيكونُ تأثيرها في أعمالنا الأُخْرى ؟

.هل أرغبُ حقًّا في فعل هذا ؟

في بعضِ الأحيان هناك أفكارٌ جيدة نشعرُ أنَّهُ من واجبنا القيامُ بها ، لكننا لا نرغبُ حقاً في ذلك . وهناك أفكار أُخْرَى قَدْ لا تبدو جيدةً جدًّا ولكننا نرغب في فعلها .

وجودُ الحافز جزءٌ من الملاءمةِ . وعندما لا يوجدُ الحافزُ لا يتم إنجاز أيِّ شيء حَتَّى وإن كان إنجازُهُ ممكناً .

في هذه المرحلةِ يُسمحُ باستخدام القبعةِ الحمراء لتقويم المشاعر والأحاسيس حيال الفكرة. رُبَّما كانتْ هناك آلياتٌ موجودةٌ لتنفيذ الفكرةِ، وقد يكون علينا إنشاء آليات جديدةٍ، وقد نشرعُ في السعي لإيجاد شركاءَ . وقد تصبحُ كيفيةُ إنشاء آلية جديدة لتنفيذِ الفكرة بؤرةً لعملية تفكير جديدة ومستقلة .

انتبهْ هنا إلى أنَّ عملية تقويم مدى ملاءمة الفكرةِ يجبُ أنْ تصلَ إلى تقديرٍ واضحٍ لمدى ملاءمتها ، ويمكنُ أن يكون ذلك من خلال أحد العناصر التالية:

أ ـ ملائمةً تماماً .

ب ـ ملائمةً ولكنها تحتاجُ إلى بعض الجهدِ وبعضِ التعديلات .

ج ـ ملائمةً بصعوبةٍ .

د ـ غيرَ ملائمةٍ على الإطلاق .

عمليتا تطويرِ الفكرة وتقويمها تتناولان كلَّ فكرةٍ على حدة، يجبُ أن تسألَ عند كلِّ فكرةٍ مثلاً:

ـ كيفَ نطوِّر هذه الفكرة ؟

ـ كيفَ نقوِّم هذه الفكرة ؟

في هذه المرحلةِ، قد لا يكونُ لدينا أيُ فكرة تثيرُ اهتمامنا بما يكفي لدفعنا إلى المضيِّ قُدماً . وقد يكون لدينا فكرةٌ واحدة أفضلُ من الأفكار الأُخْرى، وقد يكون لدينا عدة أفكار جيدة ويترتبُ علينا أنْ نختار منْ بينها ، وقد يكونُ لدينا عددٌ كبير من الأفكار التي تبدو لنا جيدةً . وهناك الكثيرُ من الحالات الَّتي نستطيعُ فيها أنْ نستخدمَ عدداً من الأفكار الملائمة .

في جميع الحالات، الأفكارُ التي لا يتمُّ اختيارها للتنفيذِ ، لا تُهْمَلُ بل تُحفظُ من أجلِ المستقبل، بل يمكنُ أن يتمَّ بيعُها لشركاتٍ أُخْرَى .

في هذه المرحلة منْ عمليةِ التفكيرِ يجبُ أنْ نكون جادّين وجديين وقُساة على أنفسنا لأننا هنا سنُحدّدِ أولوياتنا والأسسَ

التي نختارُ على أساسها . ثُمَّ نضعُ جانباً؛ الأفكار الَّتي لا تحقق هذه الأولوياتِ والأسسَ.

على سبيلِ المثال، قد يكونُ لديك أساسٌ سهلٌ جداً للاختيار، وقد تَعزمُ على اختيار الأفكار الَّتي تؤمنُ بها فَقَطْ.

هذا الاختيارُ هو اختيارٌ باستخدام القبعةِ الحمراء فَقَطْ الَّتي تعتمدُ مبدأ [الأقوى والأضعف] وهي طريقةُ اختيار يسيرةٌ

جداً، فباستخدامِ هذه القبعة نقسّمُ جميع الاحتمالات إِلَى مجموعتين؛ المجموعةِ الأقوى والمجموعةِ الأضعف، وهذا التصنيفُ في

مجموعتي الأقوى والأضعف يعتمدُ على شعورٍ عامٍّ بالفوائدِ، والمخاطر، والملاءمة، والبدهية.

ثم نقسّمُ مجموعة «الأقوى» إلى مجموعتين أيضاً: مجموعةُ النّقاطِ الأقوى ومجموعةِ النقاط الأضعف. ونتابع كذلك إلى أن

يبقى لدينا عددٌ قليلٌ من الاحتمالات فَقَطْ في المجموعة الأقوى. ثُمَّ نقارنُ بين هذه الاحتمالات بطريقة أكثر تفصيلاً.

يمكن طبعاً أن تختارَ بعض الصفاتِ أو الميزاتِ الَّتي يجب أن توجدَ في جميعِ هذه الأفكار. ففي حالة اختيارِ منزلٍ للعيش،

على سبيلِ المثالِ، يمكنك أنْ تقول:

.يجبُ أن يكون على مسافة ساعةٍ أو أقل من مكان العمل.

ثُمَّ تختارُ من بين الاحتمالاتِ التي بين يديك ما يحققُ هذا الشرطَ، وتهملُ الخياراتِ الباقية.

قَدْ تحدِّدُ الصِّفاتِ التي يجبُ ألا تكونَ موجودةً في الخياراتِ الملائمة لك، كأَنَّ تقولَ بأنك لا تريدُ أيَّ اقتراح ذي كُلفةٍ عاليةٍ . . . وهكذا تستبعدُ جميعَ الخياراتِ ذات الكلفة العاليةِ وتحتفظُ في المجموعة بالخيارات التي ليست مُكلفةً . وقد تتعدَّد الصفاتُ التي تريدها أن تتوافر في خيارك أو لا تريدُ أنْ تكون موجودةً فيه .

بعدَ تقويمك الأفكارَ المطروحة ستعي الفوائدَ المطروحةَ وكذلك المصاعب، ويمكنكَ أيضاً العودةُ إلى مرحلةِ الأداة (إلى) أي مرحلة غاية التفكيرِ، كي تعيدَ تعريف احتياجاتك وما تريد التوصلَ إليه . ولذلك يجبُ أن تتمكنَ هنا من تجميع لائحةٍ بالأولويات لتستخدمها أساساً للاختيار . قد يكونُ لديك أربع أولويات فَقَطْ، وقد يصلُ عددُها إلى اثنتي عشرة .

الآن يمكنُك مقارنةَ كُلٍّ من الإمكانات المتاحة، أو الخياراتِ الممكنةِ مع هذه اللائحة الَّتي وضعتها . ويمكنُ أنْ تجيبَ بـ (نعم) أو (لا) للتعبير عن مدى انسجامِ كل خيار من الخياراتِ مع لائحة الأولوياتِ أو الشروط التي وضعتها . وبعدها يصبح بمقدورك أنْ تبحث عنِ الخيارِ الذي يحققُ معظم الأولويات الموجودة في لائحتكَ . ويمكنُك، إذا أردتَ، أنْ تعطي درجةً تعبّر عن أهميةِ كل من الأولوياتِ، مثلاً، الخيارُ الذي يحققُ الأولوية رقمُ واحد يحصلُ على عَشْرِ نقاطٍ، أمَّا الخيارُ الذي يحققُ الأولويةَ رقم عشرة فيحصلُ على نقطةٍ واحدة فقط، وبعد ذلك تجمعُ النقاطُ، والخيارُ الذي يجمعُ أكبر عددٍ ممكن من النقاط قد يكونُ الخيارَ الذي تريد أنْ تستقرَّ عليه .

الطريقةُ الأخرى للتعبيرِ عن مدى تحقيق خيارٍ ما لأولوياتكَ لا تتطَّلب استخدامَ «نعم» أو «لا» كي تعبرَ عن مدى تحقيقِ خيارٍ ما للأولويات، بل ستكونُ بأن تمنحَ علامة بين واحدٍ وخمسةٍ لكلِّ خيارٍ بحسب درجةِ تحقيقهِ للأولويات. فالاحتمالُ الذي يحقق الأولويات تماماً يحصل على خمس علامات، أما الاحتمالُ الذي يحققهُ إلى حدٍّ ما يحصلُ على علامةٍ واحدةٍ مثلاً.

طبعاً يمكنُ الجمعُ بين الطريقتين، ولكن الأمرَ يصبحُ أكثر تعقيداً، فالغايةُ هي أن تعبِّر عن النَّوعيَّة على نحوٍ كمّيٍّ، ثُمَّ تعتمدَ في اختبارك على الكمِّ الأكبر.

بعد تخفيضِ كمية الاحتمالاتِ إلى عدد قليلٍ، يصبحُ من الممكن المقارنةُ المباشرةُ بين هذه الإمكاناتِ أي الخيارات والاحتمالاتِ، ويكونُ ذلك على النحوِ التالي مثلاً:

.ما هي فوائدُ هذه الإمكانيةِ بالمقارنة مع تلك؟

.ما هي المصاعبُ التي تعترضُ هذه الإمكانيةَ بالمقارنة مع تلك؟

.ما أوجهُ الاختلافِ بينهما من ناحيةِ الملاءمة؟

.أيُّ الفوائدُ والمخاطرِ هي الأكثرُ أهمية لنا؟

يمكن أن يكونَ هناك طريقةٌ أخرى ربَّما تكونُ أكثرَ سهولةً للاختيار منْ بين الإمكانات المطروحة، تعتمد هذه الطريقة على ثلاثة عناصر هي: الطمعُ، الخوفُ، الكسلُ. أي إننا سنتناولُ كلاً من الإمكاناتِ أو الخيارات على حدةٍ، ونرى أيًّا من هذه العناصر الثلاثة ينطبقُ عليها:

.عنصرُ الطمعِ سيدفعُكَ إلى القول: (تعجبني هذه الفكرةُ لأنَّها تقدم فوائد كثيرة) .

.عنصرُ الخوفِ سيدفعكَ إلى القولِ: (لا تعجبني هذه الطريقةُ بسبب المخاطرِ المرتبطة بها) .

.عنصرُ الكسلِ سيدفعُكَ إلى القولِ: (لا تعجبني هذه الفكرةُ لأنَّها تتطَّلب الكثير من الجُهد) .

غالباً ما توجدُ هذه العناصرُ مجتمعةً، ولكنْ في كلِّ حالةٍ سيكونُ واحد من هذه العناصرِ هو الأكثر سيطرةً من غيره من العناصرِ الأُخْرى، وهذا ما سيدفعُك إما إلى اختيارِ الفكرة أو رفضها .

بعد أنْ تختارَ باستخدام هذه الطريقة، عليك القيامُ بعمليةِ تقويم نهائيةٍ:

.ما هي الفوائدُ المتوقعةُ حقاً ؟

.ما هي المشاكلُ المتوقعةُ أو المحتملة ؟

.هل هي ملائمة ؟

هناك حاجةٌ إلى التفكير مليًّا في النتائج التي ستنتجُ عن التطبيقِ العملي لفكرة ما .

في هذا القسمِ سأعالجُ اتخاذ القراراتِ، بمعنى افعلْ أو لا تفعلْ، أو هل نفعلُ شيئاً ما أم لا نفعلُه ؟

هذا الشكلُ منْ أشكال اتخاذ القرارِ شائعٌ جدًّا، ونستخدمهُ كثيراً، وكثيراً ما سألنا أنفسنا :

هل أنتقلُ إلى مدينةٍ أُخْرَى أم لا ؟

هل أقبلُ بفرصةِ العمل المطروحةِ أم لا أقبلها ؟

هل أقترضُ من صديقي أم لا ؟

كما يمكنُنا استخدامُ عمليةِ اتخاذ القرار بناءً على نتيجةِ مرحلة الاختيار . فبعد أن اخترنا الإمكانات المفضلةَ لدينا منْ بينِ الاحتمالات المطروحةِ، نتساءلُ: هل نمضي قُدُماً مع هذا الخيار أم لا ؟

قد تقولُ بأننا اتخذنا قراراً في مرحلة الاختيار، ولكنْ هناك اعتبارات كثيرةٌ تنسجمُ بسهولة أكبرَ مع مرحلة اتخاذ القرارِ . هذه الاعتبارات ُستؤخذ بعينِ النظر هنا . وفي إطارِ اتخاذ القرار نسألُ مثلاً:

.ما هو أساسُ القرارِ ؟

.من الذي يتخذُ القرار ؟

.هل هو قرارٌ نهائي أم قرارُ نهاية مرحلة ؟

.من يملكُ الثقة اللازمة لاتخاذِ القرار ؟

هذه العمليةُ تهتمُّ بخلفيةِ القرار أكثرَ منْ اهتمامها بمحتواه . فالقرارُ الذي يُتخذ في قسم الأبحاث يختلفُ عن قرار الاستثمار الذي يُتخذُ على مستوى الإدارة، ومنْ ذلك مثلاً:

.هل يتخذُ الأبُ قراراً بمفردهِ أم يجبُ أن يشارك الأسرة في قراره ؟

.من هو الشخصُ المؤهَّلُ كي يقررَ المهنة التي يجبُ عليك أنْ تختارها ؟

وفي إطارِ الحاجةِ لاتخاذِ قرار يمكننا أن نسأل:

.لماذا نحتاجُ إلى اتخاذ هذا القرار ؟

.ما الذي نأملُ في الحصول عليه منْ خلالِ هذا القرار ؟

.ماذا سيحدثُ إذا لم نفعلْ شيئاً ؟

.ماذا سيحدثُ إذا انتظرنا اتخاذَ القرار ؟

.من يحتاجُ إلى اتخاذ هذا القرار ؟

.هل هو قرار يتعلق بمسألة كماليّة أم بضرورة أساسية ؟

هذه المرحلةُ صعبةٌ في حقيقة الأمرِ، لأنّ كل تغييرٍ يحتوي قَدْراً من المجازفةِ والمخاطرة. ولهذا هناك أشخاصٌ يعارضونَ أيَّ قرارٍ بسببِ المخاطرة المرتبطةِ به. ولكنْ هناك حالاتٌ تكونُ المخاطرة الناجمة فيها عن عدمِ اتخاذ قرار ما أكبرَ من المخاطرة الناجمةِ عن اتخاذه.

يصعبُ أحياناً أن ترى هذا فقد تختفي الفُرص، وقد تسوءُ حالُ الأشياء منْ دون أنْ ينتبه أحدٌ إلى ذلك، وقد يبقى منافسوك... وعلى أيِّ حال، سيتّضحُ الخطرُ الناجمُ عن عدم اتخاذِ القرارِ فيما بعد... ولكن سيكونُ الأوانُ قد فات.

لا تستغربْ إذا قلتُ لكَ إنّ شركاتٍ شهيرةً وكبيرة أفْلَسَتْ نتيجةَ تردُّدها... كان أصحابها يعتقدون أن الحفاظَ على الحالةِ الرّاهنة كافٍ... ولكنّها كانت كافيةً للإفلاسِ لا للاستمرار!!

في إطارِ الضغوطات المتعلّقة باتخاذ القرار يمكُننا أن نسأل:

.ما هي الضغوطاتُ التي تقتضي اتخاذَ قرار ؟

.هل يتعلقُ الأمرُ بأزمة ؟

.هل عاملُ الوقتِ مُهمٌ وضاغط ؟

.من هو مصدرُ الضغط ؟

.ما الحاجةُ إلى الاستعجال ؟

لستُ بحاجة إلى تذكيرك بأنَ هناك قراراتٍ لها مهلةٌ محدودة لا يجوزُ تجاوزها ، مثلاً:

.يجبُ إرسالُ الطلبات قبل تاريخٍ معين .

. تغييراتُ الأسعارِ قد تفرضُ على أحدهم اتخاذ قرارٍ ما .

وَلكنّي أذكّرُكَ بأنّنا لا نقتصر على دراسةِ نتائج القرارِ وحسب، وإنّما نتعدّى ذلك إلى دراسةِ المكان الذي سيُنفَّذُ فيه هذا القرار .

يمكننا تخمينُ المستقبلِ تخميناً فقَطْ، ولكنّنا نستطيعُ أن نضعَ تخميناً يفترضُ «أسوأ الحالاتِ» وتخميناً يفترض «أفضل الحالات»، ثُمَّ نسعى إلى اتّخاذِ قرارٍ يُمْكِنُ تطبيقه في أيِّ حالة من الحالات الّتي تقع بين «أسوأ الحالات» و«أفضل الحالات» . . .

يمكننا أن نتساءل:

.ما هو المخططُ الحالي الذي نتخذُ قرارنا ضمنه ؟

.كيف سيكونُ المخططُ المستقبلي ؟

المخاطرةُ عاملٌ مهمٌّ جداً في حالات اتخاذ القرارِ أو الاختيارِ أو التقويم أو غير ذلك . . . ولذلك ينبغي أن نأخذ المخاطرة أو المجازفة هنا بعين النظرِ، لأنَّ تقدير المخاطرِ في مرحلة اتّخاذِ القرار أمرٌ أساسيٌّ ومهمٌّ جداً . وإذا أردنا أن نعددَ أنواعَ المخاطر لوجدناها كثيرةً جدّاً، منها على سبيل المثال:

.قَدْ لا تنجحُ الفكرةُ بالقَدْرِ الذي ننتظره .

.قَدْ تُنَفَّذُ الفكرةُ بشكلٍ سيئ .

.قَدْ لا تمكّنُ الفكرةُ من بلوغ هَدَفٍ أو غاية معيّنةٍ .

.قَدْ تُلْحِقُ الفكرة الأذى بنا .

.قَدْ تتغيَّرُ الظُّروف وتصيرُ الفكرة من دون فائدة .

.قَدْ تتغيَّرُ الظُّروف وتنقلبُ الفكرة من مفيدة إلى ضارة .

.ردُّ فعل المنافسين قد يُفسد الفكرة ويعطلها مما قد يسبب لنا الأذى .

.قَدْ تتغيرُ بعضُ الأشياء مثل معدل الضريبةِ، النظم والقوانينَ . . الخ . أي إنَّنا نجازفُ بخطر احتمالِ ألا تنجح الفكرةُ كما كنا نأمل . ونجازف بخطر أن تسوءَ حالتُنا عمَّا كانت عليه قبلَ البدء .

وهناك مخاطرُ مرتبطةٌ بعوامل مجهولةٍ، إذ يمكن لتغييراتٍ لم نتنبّأ بها منْ قبل أنْ تقود إلى أحد الأخطار السابقةِ . ولذلك يجب أن نكون واعين لحجم المجازفة والخطر، كما نحتاجُ إلى السعي لتخفيضِ سويةِ المجازفة والخطرِ .

نستطيعُ تخفيض مخاطرِ التشغيل عنْ طريق التخطيط الدقيقِ والتدريب المناسبِ ويمكننا ذلك مثلاً من خلال ما يلي:

.نستطيعُ أنْ نسعى إلى امتحانِ الفكرة باستخدامِ خطة مرشدةٍ أو ضمن مجموعة .

.نستطيعُ السعي إلى الحدِّ من الأذى والضرر منْ خلال تصميمِ خُطة بديلة أو ما يمكن أن يُسمّى خط الرجعة .

. يمكننا السعيُ إلى الحدِّ من المجازفة والخطر بالدراسةِ المعمَّقة أكثر، أو عن طريق صفقات تعويضيَّة مقابلة تقينا من الخسارةِ، أو عن طريق موارد ماليةٍ ثانويةٍ .

لسنا مضطرِّين إلَى وضع كل البيضِ في سلَّة واحدةٍ، وكلُّ ما يتعلق بالمستقبل يتَّصِفُ بالمجازفة، حتَّى الاستمرارُ في أسلوبنا المعتاد يتَّصفُ بالمخاطر في هذا العالم المتغيرِ، والمثال البارز على ذلكَ أنَّ شركة **بلاك سميث** قد أفلست منْ دون أنْ ترتكب أي خطأ .

بعدَ دراسةِ إطار القرار وخلفيَّته والحاجاتِ المرتبطةِ به والضغوط عليهِ، وبعد دراسة مخاطر الاحتمالِ الذي سنختارهُ وفوائدهِ، يصبحُ من الواجب اتخاذُ القرار .

القرارُ هو دائماً توازنٌ بين الحاجاتِ والفوائدِ والمخاطر . فإذا كانت الحاجاتُ هي ذاتها الَّتي تخلقُ المخاطرَ؛ نحذف المخاطرَ من هذا التوازنِ أعلاه، ونسعى إلى الحذر وتخفيفِ المخاطر قَدْرَ المستطاعِ من خلال التخطيطِ ومن خلال تحديدِ خط رجعةٍ . وإذا كانت الحاجة ماسَّةً تصبحُ الفوائدُ عاملاً حاسماً . . .

إذن، في النهاية، الحاجةُ هي التي تدفعُ إلى اتخاذ قرارٍ ما :

نحتاجُ إلى أنْ نفعل شيئاً ما . . .

هذا أفضلُ ما بوسعنا أنْ نفعله . . .

بعد اختيارنا واحدةً منْ بين الإمكانات المتاحةِ بين أيدينا ، وبعد اتّخاذِ القرار، من المفيدِ جداً أن نلتفت إلى الوراءِ ونوضح الأسبابَ التي دفعتْنا نحو هذا الاختيار أو هذا القرار:

.لماذا اخترنا هذا الخيارَ ورفضْنا ذاك ؟

.لماذا اتخذنا هذا القرار ؟

لَعَلَّ الإجاباتِ ستكون:

.اتخذتُ هذا القرار لأَنِّي أعتقد أن الأوضاعَ سوف تسوء إذا وقفنا مكتوفي الأيدي ولم نفعل شيئاً .

.هذه هي الأسبابُ التي جعلتني أؤمن بضرورةِ اتخاذِ هذا القرار .

.استقريتُ على هذا الخيارِ لأن فوائدهُ كذا وكذا . . . وجميعها فوائد مهمَّة وملائمة .

.رفضتُ ذاك الخيار لأَنَّهُ يتطلب مهاراتٍ ليست متوافرةً لدينا .

.رفضتُ ذاك الخيار لأَنَّهُ لا ينسجمُ مع أسلوبنا في العملِ .

.اخترتُ هذا الخيار لأَنَّهُ، على ما أظنُّ هو الخيار الصحيحُ . . . هذا ما يقوله حدسي .

إذا كانتْ هذه هي الأسبابَ الَّتي حدت بك إلى الاختيارِ فإنك ستلاحظ كُم ستبدو هذه الأسبابُ ضعيفةً وواهية !

.هل اخترتَ أو اتخذت القرارَ فعلاً انطلاقاً من تلك الأسسُ ؟

.هل سوَّغت اتخاذك لذاك القرارِ بهذه الطريقة ؟

هذه المراجعةُ من خلال المعرفةِ العامة مفيدةٌ جداً ، وقد تدفعنا أحياناً إلى العودة إلى الوراء وإعادة النظر في اختيارٍ أو قرارٍ اتخذناه . كما يمكن لهذه المراجعةِ أنْ تكشفَ أنَّ قرارنا كان قائماً على الحدس، أي باستخدام القبعة الحمراء .

أرجو ألا تفهمَ من ذلكَ أن القرارَ الذي تتخذهُ على هذه الأسس سيكون خاطئاً بالضَّرورة، الذي أريد أن تعرفهُ هو وجوبُ أن نعي ما دفعنا لاتخاذ القرارِ، وهنا يمكننا استخدامُ القبعة الحمراء مرَّةً أُخْرَى نهائية، وأسأل مثلاً:

.ما شعوري تجاهَ هذا القرار ؟

.هل أنا مطمئنٌ لهذا القرار ؟

باختصار، تهدفُ مرحلة التفكير الَّتي سميناها (إذن) إلى دراسة الإمكانات أو الاحتمالات الَّتي ولَّدتها مرحلةُ التفكير الَّتي سميناها (ها)، وإلى اختزال هذه الخيارات إلى اختيار واحد، أي إلى شيء يمكنُ تطبيقُه .

وهي إلى جانب ذلك تتضمنُ مرحلة التطويرُ إذ يتم تطويرُ الأفكار وتحسينها وبناؤها وتقويتها . كما يتمُّ تجاوزُ العيوب والنواقصِ، وتحويل الأفكار إلى أفكارٍ عملية مقبولة وسهلةٍ . وهي بذلك مرحلة إبداعيَّةٌ تشييديَّةٌ نسعى من خلالها إلى بذل قصارى جهدنا لتطوير الفكرة .

بعد ذلك تأتي مرحلةُ التقويم، إذ نقومُ بتقويم كلِّ فكرة مطروحة في المرحلة السابقةِ، ويمكننا أن نتساءلَ مثلاً:

.ما هي أهميةُ هذه الفكرة وفائدتها ؟

.ما هي المصاعبُ والمخاطرُ التي تعترضها ؟

.هل هي فكرةٌ ملائمةٌ لنا ؟

في هذه المرحلة نتناول كُلَّ إمكانية أو خيارٍ أمامنا على حِدةٍ .

ثُمَّ تأتي مرحلةُ الاختيار، إذ نقومُ خلالها باختيار فكرةٍ واحدةٍ من الأفكار المطروحةِ أمامنا ، ويمكنُ اختيارُ أكثر من فكرة واحدةٍ إذا أردنا . ولتحقيق ذلك هناك عدةُ طرق نستطيع الاعتماد عليها في اختيارنا ، وهي طرقٌ سهلةٌ تختزلُ الخياراتِ المطروحة إلى عددٍ محدودٍ كي يمكننا بعد ذلك المقارنة المباشرةُ بين الخيارات المتبقِّية . وفي النهاية تأتي مرحلة اتخاذ القرار:

.هل نمضي قُدماً في تنفيذ الفكرةِ المطروحة أم لا ؟

يجب أن ندرسَ الحاجةَ إلى اتخاذ هذا القرارِ، وأن ندرسَ الضغوطات والإطار العامَّ، كما يجب أن ندرس المخاطرَ المرتبطة بالقرارِ ونسعى إلى تخفيضها . فإذا كانت الحاجةُ إلى اتخاذ القرارِ والفائدة المتوقَّعة منه يفوقان المخاطر المرتبطة به كان بإمكاننا المضيُ قدماً .

عند هذه النقطة تنتقلُ الفكرة المختارةُ، أي القابلة للاستخدام أو التطبيقِ إلى المرحلة الأخيرة من التفكيرِ وهي المرحلةُ الَّتي سميناها (ثُمَّ) .

مرحلةُ التفكير (ثُمَّ)، أو التطبيق:

ليس الفعلُ جزءاً من عمليةِ التفكير بالضرورة، فقد يكونُ هدفُ التفكير جمعَ بعض المعلوماتِ، وقد يكون هدفه استكشافَ حقلٍ ما استكشافاً عامًّا، أو فهم شيء ما من خلال التحليلِ. كما قد تكون غايةُ التفكير حل مشكلة ذهنيةٍ كما هو الحال في الرياضياتِ مثلاً. وقد تكونُ غايةُ التفكير وضع تصميم ثُمَّ تقديمه لشخصٍ آخر كي ينفذه... وهناك حالاتٌ أُخْرَى كثيرة لا تكون الخطوات العملية فيها مطلوبةً في نهاية عملية التفكير. وعلى الرَّغْمِ من ذلك فإنَّ مرحلة التفكير (ثُمَّ) هي الَّتي تُتِمُّ عملية التفكيرِ أو توصلنا إلى الهدفِ المرجوّ.

إذا كانتْ غايةُ عمليةِ التفكيرِ إنجاز تقرير ما، فإنك في هذه المرحلةِ تنجز هذا التقرير.

(ثُمَّ) تعني أيضاً انطلقْ، ومن الخطأ أنْ نعتقد أن التفكيرَ ينتهي دوماً من دون خطوات عملية. ومن الخطأ أن نعتقد أنَّ الخطواتِ العملية هي مسؤوليةُ شخصٍ آخر. ومن الخطأ كذلك الاعتقادُ أنَّ هناك (مفكِّرين) وهناك (منفِّذين)، وكل منهما يعملُ مستقلاً عن الآخرِ ومنفصلاً عنه... هذه فكرة خاطئة شجَّعها التَّعليم الأكاديمي ورعاها؛ ليس لخطأ الأسلوبِ الأكاديمي وإنما لجهل القائمين عليه وبعدهم عن الحس الإبداعي وعدم امتلاكهم إياه، ولذلك تجدهم يفترضون أنَّ التنفيذ هو مهمةُ هؤلاء الذين يعجزونَ عن التفكيرِ، ويُفترضون أن التَّنفيذَ أمرٌ سهل، والتفكيرَ أمرٌ صعب.

هذا الرأيُ نشأ من الفهمِ الخاطئ لما أرادهُ **سقراط** على وجه الخصوص، وعموماً من القراءة الخاطئة لأفكار عصبةُ الثلاثة.

اعتقد سقراط أن المعرفة هي كلُّ شيء . وإذا كانتْ لديك المعرفةُ الصحيحةُ، فستخطو الخطوات العملية الصَّحيحة، وهذا الجزء، أي الخطوات العملية، لا يتطلب التفكيرَ. هذا الكلام ينطوي على كثيرٍ من الحقيقة، فإذا كنت سائق سيارةٍ خبيراً، يكفيك أن تعرف الطريق الذي يؤدي إلى المكان الذي تقصده .

الذي لم يتنبه إليه قراء **سقراط** هو أن قيادةَ السيارةِ عمليةٌ سهلةٌ وتلقائيَّةٌ، وهكذا كان العالمُ فيما مضى، أي: أفعال بسيطة تلقائيةٌ تجري في عالمٍ ثابت بطيء التغيُّرِ . أمَّا الآن فالأمرُ مختلف تماماً ، فالعالم يتغير بسرعة هائلةٍ، ولم تعد الخطواتُ العمليَّة سهلة ولا واضحةً .

لَقَد ابتكرتُ منذ سنوات طويلةٍ تعبير (علمُ الخطواتُ العملية) أو (علم تنفيذ الأفعال) . والذي دفعني لهذا الابتكار سببٌ أساسيٌّ هو أنَّ التعليمَ الرسمي يعتزُّ باهتمامهِ بعلمي الأعداد والأبجديات، الأولُ يتعلق بالأرقام والرياضياتِ، والثاني يتعلقُ بالكلمات أي القراءة والكتابةِ . ولكنْ، عندما ينتهي الشبان من المدرسةِ يخرجون إلى عالمٍ يطالبهم بالقيام بأفعال أو أعمال .

أي لم تعد المسألةُ مسألةَ إبداء ردِّ فعل حيال شيء ما يوضع أمامك، ولم يعد الأمرُ متعلقاً بتقديم جميعِ المعلوماتِ اللازمة ثُمَّ المطالبة بحلِ مسألة ما بل عليك المبادرة، وعليك العثورُ على المعلومات، وعليك أن تولِّد الخياراتِ، وعليك اتخاذ قراراتٍ وتنفيذ خطواتٍ عمليةٍ . . .

بدا لي أنَّ علمَ الخطوات العمليّةِ، هو أيضاً مهمٌّ. فيما علمُ الأعدادِ والقراءة والكتابةِ ليس كافياً . فعلم الخطواتِ العمليةِ يهتمُّ بالمهارات العمليةِ، أي القدرة على الفعلِ أو العمل .

غايةُ مرحلة (ثُمَّ) من التفكرِ هي ربط نتائج مرحلةِ التفكيرِ الَّتي سميناها (إذن) بمرحلةِ التفكيرِ الَّتي سميناها (إلى) . ومن هنا، الواضحُ أننا نستطيعُ تقسيمَ التفكيرِ إلى جزءين منفصلين:

الجزءُ الأول: أريدُ التوصلَ إلى حلٍّ لهذه المشكلة.

الجزءُ الثاني: أريدُ التوصل إلى طريقةٍ لتنفيذ هذا الحل أو تطبيقه.

في بعض الحالاتِ، لا خيار لدينا سوى قبولِ هذا التقسيمِ لأنَّ تنفيذ نتائجِ عمليةِ التفكيرِ لا يقلُّ تعقيداً عن التفكيرِ ذاته. أما في الحالاتِ الأقلِّ تعقيداً فتشير مرحلةُ التفكيرِ (ثُمَّ) إلى الخطواتِ العمليةِ اللازمة لتحقيق النتيجة النهائية، أي «لحلِّ المشكلة».

على سبيل المثال، تنبعُ أهميَّة تضمينِ هذه الخطواتِ العمليةِ في مرحلة التفكيرِ (ثُمَّ) من ضرورةِ أن يكون حلُّ المشكلة عملياً، ولا تنس وجوبَ التفكيرِ في كيفيَّة تنفيذه، إذ لا يجوزُ أن تتركه معلقاً في الهواء وكأنَّهُ حل يمكن لشخص آخر أن يستخدمه أو يقوم به.

في تلك الحالاتِ البسيطةِ، أي تلك الحالاتِ التي يتمُّ فيها التفكيرُ كاملاً قبل الوصولِ إلى مرحلة (ثُمَّ)، تكونُ مرحلةُ (ثُمَّ) محضَ خلاصةٍ لا أكثر: كما في الأمثلة التالية:

.لقد استكشفتُ الموضوعَ وحصلتُ على أكبر قدرٍ ممكنٍ من المعلومات.

.لقد استكشفتُ الموضوع، أو درستهُ، وأنا الآن أكتب التقرير.

.أعتقد أنَّهُ لدي الآن تفسيرٌ معقولٌ لما حدث، ووصلتُ إلى القرار بأن حملةَ الدعايةِ هذه يجبُ أن تستمرّ.

.لدينا الآن خُطط لهذا المشروعِ الجديد، ولم يبق سوى ترتيبها وعرضِها رسميًّا.

.لقد نجحتْ مفاوضاتنا وتوصّلنا إلى اتفاق.

في جميع الحالات المشابهة للحالات الواردة أعلاه يكونُ قَدْ تمَّ إنجاز القَدْرِ الأكبر من العمل، وربَّما بقي لدينا بعض اللمساتِ الأخيرةِ مثل رسمِ الخطط أو كتابةِ التقرير أو توقيع الاتفاقِ.

هذا لا يعني أن مرحلةَ التفكير (ثُمّ)، غير ضروريةٍ في هذه الحالات، بل يعني أن المرحلةَ (ثُمَّ) ستكون سهلةً وقصيرةً، ولكنَّ الطريق يبقى طريقاً سواءٌ أكان قصيراً أم طويلاً.

إليك بعض الأمثلة:

.هل قرَّرتَ أيَّ الروايات تريد أن تقرأ... حسناً، اذهب إلى المكتبة واشترِ الرواية وابدأ بقراءتها... الفعلُ المطلوبُ هنا هو عمل تلقائيٌّ فحسب.

.هل اخترتَ البيتَ الذي تريدُ شراءهُ... إذن بقي عليك القيامُ بالخطوات التلقائيَّةُ لعملية الشراءِ... قد تضطرُ إلى إعادة التفكيرِ في بعض المراحلِ كالأمور الماليةِ مثلاً، ولكنَّ آليّة البيع والشراءِ ثابتةٌ ومعروفة.

.إذا كنتَ تعملُ في شركةٍ كبيرةٍ، ودورك فيها هو أن تتَّخذَ قراراً أو تصدر أمراً، فإنَّ هذا الأمر أو القرار سيُنفَّذُ منْ خلال الآلية المعتادة للشركةِ.

إذن في مرحلةِ التفكير (ثُمَّ) قد تسأل نفسك:

ما هي الطرقُ أو السُّبلُ أو الآليات أو الأساليبُ التلقائيةُ المتوافرةُ لتنفيذ نتائج تفكيري أو الأفكار الَّتي أريدُها؟

.قد توجدُ أساليبُ تلقائيَّةٌ جيدةٌ جدًّا لتنفيذها .

.قد توجدُ أساليبُ تلقائيَّةٌ ملائمة إلى حدٍ ما لتنفيذها .

.قد توجد بعضُ الأساليب التلقائيَّة ولكنكَ تعتقدُ أنك قادر على إيجادِ ما هو أفضلُ منها .

.قد لا يوجدُ أي أسلوبٍ تلقائي لتنفيذها وتضطرُ إلى تصميمِ خُططٍ تنفيذية خاصَّةٍ بك .

يمكننا تقسيمُ الفعل إلَى الأشياء الَّتي تخضعُ لسيطرتك تماماً، والأشياء التي تتوقفُ على شروطٍ معينة، ومن ذلك على سبيلِ المثال أنك قد تركبُ سيارتك وتذهبُ إلى محلٍ تجاريٍ ما بنيَّةِ شراء حاسوبٍ . . . كل هذا يخضع لسيطرتكَ تماماً . فإذا وجد الحاسوب في المتجرِ فإنك ستشتريه، أما إذا لم يكنْ يتوافرُ لديه، فستسأل عن مكانِ توافره وتتوجه إلى ذلك المكان .

تصميمُ خطة التنفيذ يعني أن تجعلَ أكبر قَدْرٍ ممكنٍ من خُطواتِ التنفيذ خاضعاً لسيطرتكَ. إضافة إلى تصميم الخطواتِ التي سوف تتخذها بعد الإطارِ الشَّرطي أو الجزء المشروطِ من الفعل . . . وهكذا، لو أنك جلستَ في بيتك واتصلت هاتفياً بالمحلات التجارية كي تحدّدِ المحل الذي لديه الحاسوب الذي تريدُ، لوفّرت على نفسكِ الكثير من الوقت .

الحياة مليئةٌ بهذه الشروطِ. وكلُها تقريباً تبدأ بالأداةِ (إذا)، ففي المثال الواردِ أعلاه؛ كان بمقدورنا القول:

.إذا اشتغلتِ السيارة . . .

.إذا كان الوقودُ متوافراً في السيارة . . .

.إذا وجدتُ مكاناً لإيقاف السيارةِ فيه . . .

.إذا كان المحلُ التجاريُ مفتوحاً . . .

ولكننا في حقيقة الأمرِ كثيراً ما نتجاهلُ هذه الـ (إذا) الصَّغيرة، ونهتم بما هو أكبر .

إذن يمكننا تقسيمُ العمل إلى جُزءين:

.هذا الجزءُ بمقدوري القيام به .

.هذا الجزءُ قائمٌ على عواملَ أو شروطٍ أُخْرَى، أي: بمقدوري القيامُ بالعمل إذا توافرَ كذا وكذا . . .

هذه الـ (إذا) يمكنُ أن تعني محاولةَ الحصولِ على بعضِ المعلومات، وقد تعني الطلبَ منْ شخص ما أن يقوم بشيءٍ ما . وهذا الجزءُ الشرطي قد ننجحُ في إنجازه وقد لا ننجح . وقد يكون هذا الجزء الشَّرطي مهمًّا جدًّا إلى الدرجة الَّتي تجعل منه مادةً لعملية تفكير مستقلة . وكثيراً ما يعني هذا الجزء تقصِّي الملاءمة والكلفة . فإذا عدنا إلى حالاتنا الثلاث السابقة أمكننا القول:

. تستطيعُ أن تسألَ موظفيك إذا كانوا يرغبونَ في تنظيم استخدامِ موقف السياراتِ فيما بينهم . . . قد يقبلون الفكرةَ وقد يرفضونها .

. كي تروّجِ لمطعمكَ الجديدِ ، تستطيعُ أنْ توظف وكيل دعايةٍ وإعلانٍ . . . ولكن سيكونُ عليك البحث عن وكيلِ إعلاناتٍ جيِّد يقبل بالعمل لديك مقابل الراتب الذي ستدفعهُ .

أحياناً تكون نتيجةُ هذا الجزء الشرطي معروفةً مسبّقاً ، وفي بعض الحالات لا تكونُ نتيجتهُ معروفة أبداً .

مثلاً: أستطيعُ أن أعرضَ قطعة فنيَّة للبيع في المزاد العلني، ولكني لا أعرفُ الثَّمن الذي سأحصلُ عليه . . . إذا حصلتُ على ثمنٍ جيدٍ يمكنني شراءُ بيت في فرنسا، وإذا كان الثمن منخفضاً، سوفَ أستثمره في مشروعٍ مناسبٍ . . . ولكنْ يمكنني أن أحدّدِ رقماً يفصل بين الثمن العالي والثمنِ المنخفض.

مثال آخر: تستطيعُ بمحض إرادتك الإعلانَ عن خدماتكَ أو رغبتكَ في العملِ مستشاراً أو بستانيًّا . . . ولكنَّ الردَّ الذي ستتلقَّاه لا يخضعُ لإرادتك أبداً، فقد تصلك ردودٌ كثيرة جداً، وقد تحصل على بعض الردود القليلة فَقَطْ، وقد تكون كلها بالموافقةِ، وقد تكون كلها بالرفضِ، وقد تكونُ متنوعةً . . . وقد لا يصلك أيُّ ردٍّ أبداً . . ! !

التخطيطُ للتنفيذِ أي تنظيم الخطواتِ العملية يُقسم إلى مراحلَ، ولننظر أولاً في المثال التالي:

في الماضي، اعتادَ الحُجاجُ على التوقفِ في أماكن أو محطاتٍ معينة على طريق الحجِ. وكان هذا التوقف للراحةِ والنوم وأشياء أُخْرَى من هذا القبيل. ولذلك يمكن لهذه المراحلِ أنْ تقعَ على خطٍّ عام محدَّد مسبَّقاً، لأنَّ هذه المراحل هي بمنزلةِ أهدافٍ مرحليةٍ، أو محطاتٍ للمراجعة والتدقيق؛ فنقول مثلاً:

.أنهينا المرحلةَ الأولى.

.وصلنا الآنَ إلى هذه النقطة.

.هدفنا المباشرُ هو كما يلي . . .

.لم نزل على الطريقِ السليم.

هذه المراحلُ هي نقاط على طولِ طريق معروفٍ تماماً . ولكنْ هناك نوع آخر من المراحلِ، فقد تجتمعُ عدَّة أشياء عند نقطة معينةٍ، وإذا لم تجتمعْ هذه الأشياءُ عند هذه النقطةِ، فلنْ تتمكن من المضيِّ قُدماً ، وثَمَّةَ نقاط محدَّدةٌ قد يتعيَّنُ عندها التقاءُ الخُطط مع الوسائل العملية . . .

هذه المراحلُ شرطية أيضاً ، مثال:

.إذا لم تتخطَّ امتحاناتكَ في كلية القانونِ، فلن تتمكَّن من أن تكونَ مُحامياً .

تهيئ هذه المراحلُ لنا التقدم إلى الأمام، فهذه المراحلُ ليست وَقفاتٍ على طولِ الطريقِ فحسب، بل هي نقاط تجميع .

إليكَ المثالَ التالي:

أستطيعُ تصميمَ إعلان ونشرهُ في جريدةٍ مقابل تسديدِ رسومه، وَلكنِّي لا أستطيعُ التكهُّنَ بالردودِ الَّتي ستصلني . وإذا لم يكن لديَّ آلية للتعامل مع الردود الَّتي ستصلني، فسأكونُ قد بدَّدت مالي ووقتي معاً . . . إذن عليَّ أن أُعدَّ نفسي مسبَّقاً للتعاملِ مع هذهِ الردود .

قد يكونُ هدفي النهائيُ معروفاً جيداً من قبلي، ولكنْ معَ ذلك ليس من السهلِ تصميمُ خطوات عملية للتوصلِ إلى هذا الهدف .

على سبيل المثالِ، أنت تتوجهُ شمالاً، وفجأةً تجدُ نفسكَ في طريق مسدودٍ . . . عليك أن تتصرفَ في موقعكَ الذي أنتَ فيه. . . لم يعد يُجدي أن تصرَّ على الاستمرارِ في المضيّ شمالاً . . . قد تضطرُ مثلاً إلى التوجهِ جنوباً كي تجد اللافتاتِ التي تُرشدكَ.

منْ أجلِ مثل هذه الأسبابِ، ومنْ أجلِ خلقِ الحافز المناسبِ، نُحدِّد في العادةِ أهدافاً فرعيَّة، ومرحليةً. وتكون هذه الأهدافُ غاياتٍ تقعُ على طريق تحقيق الغاية النهائية.

يوجدُ مثل هذا الهدفِ المرحلي في نهاية كلِ مرحلة من خطة التنفيذ، والغرضُ النهائي من تحديدِ هذه الأهداف المرحلية أو الفرعية هو أن تساعدنا على الوصول إلى الهدفِ النهائي.

إذن يكفي في أية لحظةٍ أنْ تتوجه إلى تحقيق الهدفِ المرحلي الموجود أمامك.

إذا وصلنا كلَّ هدف مرحلي بالذي يليهِ على نحوٍ متسلسل فإننا سنصلُ في النهاية إلى الهدفُ النهائي. ولكن يجب أن يبقى الهدف النهائي حاضراً في ذهننا حتّى في أثناءِ توجُّهنا إلى أحدِ الأهداف المرحلية، والسببُ الذي يدعونا إلى ذلك هو أننا قَدْ نتخذ في بعض الأحيان خطوة في سبيل تحقيق الهدفِ المرحلي، وتكون هذه الخطوة عقبة تجعلُ تحقق الهدفِ النهائي متعذَّراً.

خذ المثال التالي:

حملَ فتىً بعضَ الدجاج ليبيعهُ في سوق المدينةِ. ولكنَّهُ قرر في الطريقِ أن يبيع بعض هذا الدجاج كي يسددَ مصاريفَ النقل. . . وعندما وصلَ إلى السوقِ، وجد أنَّهُ لم يعدْ لديه أي دجاجةٍ كي يبيعها. أي إنَّ سبب رحلته كلها قد أُلغي.

هذه مبالغةٌ طريفةٌ طبعاً، ولكنْ إذا لم نحتفظْ بالهدف النهائي في ذهننا، فقد تتخذُ خطواتِ تحقق الهدف القريبَ المرحلي وتعيقُ تحقيق الهدفِ النهائي أو ربَّما تحولُ دون تحقيقه.

في كتابي: (أحذيةُ الأفعالِ الستة) وصفتُ ستة أنواعٍ أساسية من الأفعالِ أو الخطوات العمليةِ، وقَرنتُ كلَّ نوعٍ منها بنوعٍ من الأحذيةِ، وهي:

.حذاءُ كحليٌّ رسميٌّ: للقيام بالخطوات التلقائيةِ المعتادة.

.حذاءٌ بني: للقيامِ بالخطواتِ العمليةِ الجريئةِ المغامرة.

.حذاءُ جري رمادي: للقيام بالخطوات العمليةِ المدروسةِ التي تمتْ دراستها جيداً.

.حذاءٌ مطاطيٌّ برتقالي: للقيامِ بالخطوات العمليةِ الضروريةِ في أثناء الأزماتِ والكوارث.

.حذاءٌ منزلي ورديٌّ: للقيام بالخطواتِ العملية التي تتعلقُ بالقيم الإنسانيةِ.

.حذاءُ فروسية أرجوانيٌّ: للقيام بالخطوات العملية القياديةِ.

من الصعب تدريبُ أحدهم على أنْ يتصرف على نحوٍ صحيح تماماً في جميعِ الحالاتِ المختلفة. ولهذا نعرضُ أساليبَ فعل أساسيةً عامة يمكنُ للمرء أن يستخدمَ واحدة منها أو أكثرَ في أي حالةٍ تعترضه.

على سبيل المثال: قد تحدثُ كارثةٌ وتفرض حاجةً كبيرةً لأفعال تعكسً القيم الإنسانية.

الآن سنقارنُ الفرق بين الخطواتِ العمليةِ التلقائيةِ أي استخدامِ (الحذاء الكحلي الرسمي) وبين الخطواتِ العمليةِ المدروسةِ أي استخدام (الحذاءِ البُنيِّ) .

في بعض الحالاتِ يجب علينا اتخاذُ خطوات تلقائيَّةٍ تماماً : فالطيَّار يجبُ أن يتَّخذَ كلَّ الخطوات التلقائيةِ وإلاَّ فقد يُقْلِعُ من دون أن يكون الوقود الموجود في الطائرةِ كافياً .

وفي بعض الحالاتِ الأُخْرى نحتاجُ إلى المرونة . وعلى الرَّغْمِ منْ أن الهدف النهائي محدَّد ، والخطوات الرئيسية محدَّدة أيضاً ، فإنَّ للشخص الحرِّيَة في تصميم طريقتهِ الخاصةِ لتحقيق هذا الهدف . فكل شخصٍ يمكنه أنْ يصمم خطةً عمليةً مختلفةً بالاعتماد على أسلوبهِ الخاص وعلى الظروفِ الشخصيةِ .

وقد تكونُ المرونةُ المسموح بها أضيقَ من ذلك، كَأَنْ يكون المسار محدَّداً مسبقاً ، ولكن يُسمح للشَّخص ببعض المرونةِ في طريقة تجاوزهِ للعقباتِ الَّتي قد تعترضهُ . ومن ذلك مثلاً أنَّ فنادقَ كارلتون لديها سياسةٌ تسمح بموجبها لكلِ موظف أن ينفقَ ألفي دولار سنوياً لتصحيح أخطاء عرضيَّة آنية قد تزعج الزبائنَ .

ولكن هناك مفارقةٌ ذات حدَّينِ: فكلَّما زاد الالتزامُ بالأساليب التلقائية المحدَّدة تماماً؛ أصبحَ العمل أكثر سهولةً . ولكن في الوقت ذاتهِ كلما زاد الالتزام بالخطا التلقائية المعتادة أكثر أصبح التعاملُ مع التغيراتِ والمصاعب الآنيَة التي قد تعترضنا أكثر صعوبةً .

تذكَّر دوماً أنَّهُ ليس من العيبِ أن تستخدمَ الأساليبَ التلقائية المعتادة .

وعليكَ في الوقت ذاتهِ أن تتذكَّر دوماً إمكانيةَ أنْ تتصرف بمرونةٍ، فعندما تكون في طريقكَ إلى مكانٍ ما ، وتكتشفُ حفريات، فإنكَ تقوم على الفورِ بتحويل سيركَ إلى طريق آخر .

ولكنْ: كيف نعرفُ أننا ما زلنا عل الطريقِ الصحيح ؟

كان الملاَّحون في الماضي ينظرونَ إلى النجوم كي يحدّدِوا موقعهم . أما الآن، فإنَّهُم يستخدمون إشارات الأقمارِ الاصطناعية التي بمقدورها أنْ تُبلغَ حتى القاربَ الصغير عن موقعهِ الدقيقِ في هذه اللحظة .

الغايةُ من تقسيم الخطواتِ العملية إلى مراحل هي أنْ تتمكَّنَ من التوقُّف عند أي نُقطةٍ كي نراجع خطواتنا :

.هل نسيرُ في الاتجاهِ الصحيح ؟

.هل النتائجُ التي وصلنا إليها حَتَّى الآن هي كما حسبنا لها أنْ تكون ؟

.هل نستمرُ في تنفيذ الخطةِ ذاتها أم نغيرها ؟

إذا لم تنجحْ مساعيك في جذب الزبائنِ إلى المطعم الجديدِ ، هل تستمرُ في محاولتك أم تجرّب أسلوباً مختلفاً ؟

الحقيقةُ أنَّهُ سؤالٌ صعب . لأنَّ النتائج ليست مباشرةً دوماً كما نتوقع، فربَّما كان المطعمُ الآن يكتسبُ شهرةً بالتدريج، ولكنَّهُ لم يصلْ إلى درجة الشُهرة التي تجذبُ الكثيرين إليه .

كلُ ما نفعلهُ مُصمم منْ أجلِ المستقبل .

الوصفُ فَقَطْ هو من نصب الماضي .

ولكن لا يمكننا أنْ نتصوَّر المستقبلَ تماماً، فهناك دائماً مجازفات ومخاطر متوقعةٌ، وقد لا تجري الأمور كما توقعنا لها، وقد تنتظرنا كوارثُ ومصائبُ لم نتنبأ بوجودها . وقد نحتاجُ إلى ضبطِ النفقات المخصصة لمشروعِ أبحاثٍ . ومشاريعُ الأبحاث دائماً تعاني من نقص التمويلِ، والسببُ في ذلك هو أن كلَّ عمل يبدو سهلاً قبل أن نبدأ في تنفيذه . أو لأنَّ هؤلاء الذين طلبوا تمويل هذا المشروع قَدْ قدَّموا تنازلاتٍ كثيرة كي يحصُلوا على الموافقةِ .

مثلاً: قَدْ نحتاجُ إلى ضبطِ نفقات مُتعهد بناءٍ، وهو أيضاً قد يقدّمِ تنازلات من أجل الحصولِ على العقدِ . ولكن في مرحلةٍ معينةٍ من التنفيذ قَدْ تضطر إلى إجراءِ تعديلاتٍ مثل التخلي عنْ مشروعِ الأبحاث أو تعديل البناءِ أو طرد المتعهدِ لأَنَّهُ لم يكنْ هناك تقديرٌ سليمٌ في الأصلِ. . . هنا تبدو لك أهمية التَّوقف عند كلِّ مرحلة والقيام بمراجعةِ خطواتك وتقويمها، وإلا فلن تعرفَ متى يجب إجراءُ هذه التعديلات.

قد لا تجري الأمورُ كما توقعنا . ولعلَّ السَّبب في ذلك هو أَنَّنا كنَّا متفائلين أكثر مما ينبغي، أو أن الظروف قد تغيرتْ، أو أن المنافسين حاربونا بشدةٍ، أو رُبَّما كانت تقديراتنا خاطئةً.

.هل نبدأُ بالتفكيرِ ثانيةً عند هذه النقطة؟

.أم أننا مستعدون مُسبَّقاً لمواجهة مثل هذا الموقف؟

.هل أعدَدْنا خطَّ رجعةٍ أو خطة بديلةً؟

لَقَد نشأتْ هذه التعبيراتُ الثلاثةُ في صلب الاستراتيجية العسكريةِ، والأساسُ فيه هو:

.إذا لم ينجح الهجومُ، ما هو الموقفُ البديلُ أو ما هو خطُ الرجوع؟

ويستخدمُ هذا التعبيرُ في الدفاع أيضاً، فهم يقولون:

.إذا انهارَ خطُّ الدفاع الأولُ، ما هو الموقع البديل؟

حَتَّى عندما تقرِّر إعادةَ التفكير في لحظةِ اكتشافك أنَّ الأمور لا تجري كما كنت تأملُ، فإنَّهُ من المفيد أنْ تضع خطَّة بديلةً، ولستَ مضطراً لاستخدامها بالضرورة.

قد يقودُكَ تفكيرك الرّاهنُ إلى خطَّة أكثر ملاءمةً للظروف المُستجدَّة. وفي الوقت ذاته ستكونُ مطمئناً إلى أنَّك تمتلك خطَّة جاهزة للاستخدامِ إذا لم تتمكنْ من التوصلِ إلى خطَّة أفضل منها.

لدينا ثلاثُ طرق على الأقلِ للتعاملِ مع المخاطر:

.إسعَ إلى تخفيضِ المخاطرِ عنْ طريقِ التصميمِ والوقايةِ.

.قدِّمْ تنازلاتٍ إذا لم تجرِ الأمور كما تشتهي.

.ضعْ خطةً بديلةً أو خطَ رجعةٍ.

توحي الخطةُ البديلةُ بأنَّها خطة دفاعيةٌ أو خطةُ من الدرجةِ الثانية في جُودتها، وهذا غيرُ صحيح بالضرورة، ويمكنُ للخطَّة الجديدة أن تكون خُطَّة هجومية أيضاً. مثلاً:

إذا كانَ السوقُ قد تغير بطريقةٍ معنيةٍ، دعنا نحقق بعضَ المكاسبِ من هذا السوقِ الجديد. هذا يعني تصميمَ خُطَّة قابلة للتطبيق في جميع الحالاتِ... إنها ليست خطَّةً خاسرةً، ولا هي من الدرجةِ الثانية في جُودتها.

أنا لا أدَّعي أنَّ تحقيقَ هذا أمر سهلٌ، لأنَّهُ ليس كذلك تماماً، ولكن بمقدورنا أن نحاول التفكير بهذه الطريقةِ، فإذا كانَ بناءُ البيوت الجديدةِ، مثلاً، ليس مزدهراً، فهذا سيعني أن ترميم البيوت القديمة في حالة ازدهار... إذنْ دعونا نؤسسْ قسماً مختصاً بترميمِ البيوت القديمةِ.

وإذا كان الناسُ لا يقضون إجازاتهم داخلَ البلادِ، فهمْ يقضونها إذن في بلدٍ أجنبي... دعونا إذن نستثمرُ بعض الأموالِ في هذا النوعِ من الأعمالِ.

وإذا كانَ الجميعُ لا يقرؤونَ الجرائد اليومية بل يكتفونَ بالمجلات والتلفزيون، إذن دعونا ندخل إلى هذا المجالِ من الأعمال.

من البَدَهِيِّ أنَّ الناسَ يستخدمون الجانب العلمي منَ التفكير أكثرَ من الجانب النظري منه، وكثيرٌ من المفكرينَ يعملون في الجانب النظري التجريدي «كما هو الحالُ في الرياضيات» أكثر منْ عملهم في الجانب العملي. والأشخاصُ في الرياضياتِ ليسوا عاملاً مُهمًّا، أما عملياً فهم العاملُ الأكثرُ أهميَّةً.

الوسيلةُ أ. أ. أ أو الألفُ المثلثةُ من نظام التفكير المقسَّم إلى دوائر توجهُ الانتباه إلى الأشخاصِ الآخرين ذوي العلاقة بالأمرِ.

والقبعة الحمراءُ تفسحُ في المجال للناسِ للتعبير عنْ مشاعرهم.

معظمُ الأفعال يشتركُ فيها عددٌ كبير منَ الأشخاص. منهم مثلاً هؤلاء الذين عليهم قبول الفكرة أو الاقتراح على الرَّغْمِ من أنَّهم لديهم برامج عملهم الخاصَّةُ بهم، وعلى الرَّغْمِ من أنَّ لهم مواقفهم الخاصَّة، وأساليبهم الخاصة، ومنطلقاتهم الخاصَّة. وكلُ مُنطلقٍ خاص في الحقيقةِ هو تلك المجموعةُ من الإدراكات والمشاعر والاهتماماتِ التي يتصرفُ الشخصُ ضمنها على نحو معقولٍ تماماً.

وهناك أيضاً صُنَّاعُ قرارٍ عليهم قبول الفكرة أو الاقتراح. وعليكَ العملُ معهم على المستوى الشخصي. وفي كثير من الحالاتِ، لا يُفيدك شرحُ مزايا الفكرة فقط، بل عليكَ أن تربطها بمخاوفهم وطموحاتهم، وقد تُضطرُ أن تطلب منهم المشاركةَ في صقلِ الفكرة مما سيجعلهم يشعرونَ بأنَّها تعنيهم.

لا حاجةَ للتذكير هنا بأنَّ الشعورَ بالذات يتدخلُ في هذا أيضاً، كما تدخلُ الاعتبارات الخاصةُ باستقلالية الشخصِ وسيادتهِ والحيِّز الخاص به.

أخبرني أحدُ الموظفين الكبارِ عن مرارة كفاحه ومعاناته منْ أجل وضع دليلٍ للحاسوبِ في قسمه الخاصِ، لَقَد كان طلبهُ يُرفض دائماً لأنَّ وضعَ دليلِ استخدامِ الحاسوب هو من اختصاصِ قسم الحاسوب وحسب، وليسَ من اختصاصه.

استيقظَ في ذات صباحٍ وقرّرَ ألا يضعَ دليلاً . . . بل سيضعُ وجيزاً . ولم يواجهْ أيَّ مشكلة في ذلك .

نوعُ الفعلِ المرتبط بـ «الحذاءِ الوردي» يتدخلُ هنا، إنَّهُ يقرر أنَّ الأشخاص سيبقونَ على حالهم، ولا أملَ في أنْ يتغيروا، كما أن التذمرَ والشكوى لن تجدي في تغييرهم أيضاً .

وكلاءُ المبيعاتِ بارعون غالباً في التَّعاملِ مع كلِّ شخص كما هوَ أو كما يحبُّ، ولذلك فهم لا يعودون إلى مكاتبهم ليشتكوا منْ أن الناسَ أغبياءُ، أو ليشككوا في ذكائهم . . . حسبهم أنَّهم يستطيعونَ التعامل معهم من الزاويةِ الَّتي تهمهم وهي أن يشتروا البضاعةَ المعروضةَ عليهم من هؤلاءِ المندوبين أو الوكلاء .

المبدعونَ يؤكدونَ دوماً جِدَّةَ الفكرةِ . والجِدَّةُ مهمَّةٌ لدى الذاتِ أو الأنا المبدعةِ . ولكنَّ جِدَّةَ الفكرة تزيدُ في المجازفة لمن يريدُ استخدامها أو تطبيقها، ولذلك ترى كثيراً من الناسِ يُفضلونَ الإقلال منْ شأنِ الجِدَّة ويركزون على فوائد هذه الفكرة .

معظمُ الشركاتِ تقبلُ الأفكارَ الَّتي هي منْ نوع: (وأنا أيضاً)، أكثر بكثير من قبولها فكرةً جديدة تماماً . فالفكرةُ الَّتي هي من نوع (وأنا أيضاً) تعني أن تقلِّدَ أنتَ فكرةً سبق أن طُبِّقت بنجاحٍ من قبل شخصٍ آخرَ .

عندما تُصر على تنفيذ فكرتك الجديدة ستحتاجُ إلى أشخاصٍ يساعدونكَ على تنفيذها أو يُنفذونها بدلاً منك. ولكنْ كيف سيولَّدُ عندهمُ الحافزُ للقيام بذلك؟ ولماذا يقبلونَ الانتقالَ إلى القيامِ بشيء جديد وهم يجدون راحتهم في الأسلوب المعتادِ والمتبَّع حالياً؟

من الصعبِ دوماً على شخصٍ لديه حافزٌ أن يتفهم غيابَ هذا الحافزِ لدى الآخرين.

بالمقابل، فإنَّ معظمَ الأشخاص يكتفونَ بالرضا والحفاظ على وضعهمُ الراهنِ. لأنَّ التغيير يعني التعطُّل والمجازفةَ، فالنتائجُ ليست مؤكدةً، أما التعطُّلُ فهو مؤكدٌ.

لا أحدَ يريدُ أن يفترضَ أن الجميعَ طماعون، وأنَّ كلَّ ما يُهمُّهم السؤالُ عنه هو الفائدةُ الشخصيةُ التي سيجنونها... قد لا يكونُ هذا واسع الانتشارِ على المستوى الواقعي العلمي، ولكنَّهُ واسعُ الانتشارِ على المستوى النفسيِّ. إذ إنَّ عدداً قليلاً فَقَطْ من الأشخاص هم الذين يجدونَ حافزاً في الأفكار الجديدة والتغيير. ومن دون تغيير سيشعرُ هؤلاء بالمللِ والضجر.

قد يكونُ من الممكنِ أن ننقلَ التشويقَ والإثارة الناجمة عن التغييرِ إلى أشخاصٍ آخرين، ولكنَّنا نحتاجُ في الوقت ذاته إلى تخفيضِ التعطُّل أو التَّشتُّتِ. وفي هذا السياقِ من السهلِ أنْ نقول:

على الآخرين تقبُّلُ الفكرة واستخدامُها.

ولكنَّ تحقيق هذا عملياً أصعبُ بكثير جداً منْ تحقيقه نظرياً.

قديماً كانتْ هناك عربات خاصّة تحمل الفرقَ الموسيقيةَ في الاستعراضات أو الاحتفالات، وكان الناسُ يتطفلون عليها . . .

عندما كانت سرعةُ هذه العربةِ تتزايد كان الناسُ يسعونَ بجهدٍ لتسلّقها بسرعةٍ لأنَّهُم لا يريدونَ أن يبقَوا في المؤخّرة .

الذي أريده من هذا المثال هو:

.ابحثْ عنْ هؤلاء الذين يملكونَ الحافزَ والباعث للتغييرِ .

.شكّلْ مجموعةً متناميةً منْ هؤلاء .

.تمنَّ أنْ تصنعَ هذه المجموعةُ الأثر الذي كانتْ تصنعهُ عربةُ الموسيقى .

يمكنُ لبعض الأشخاصِ أنْ يشكّلوا عقباتٍ. فالأشخاصُ الذين هم في موقع القرار يستطيعون اعتراضَ سبيل الأفكارِ الجديدة وإعاقتها أو منعَ الناسِ من تأييدها . أما الأشخاصُ الذين يشغلونَ مواقعَ أقلَّ شأناً بقليلٍ منْ هؤلاء فقد يؤيدونَ الفكرةَ كلامياً فَقَطْ ثُمَّ يتركونها لتموت بصمتٍ .

المعارضةُ موجودةٌ على جميعِ المستوياتِ، قد نجدُ معارضةً نشيطةً أو معارضةً سلبيةً. والمعارضة السلبية في حقيقة الأمر هي الأسوأُ، لأنَّهُ من السهلِ أو الممكن أن نواجه المعارضة النشيطة بأنْ نغيِّر مكانَ عملنا مثلاً. أمّا المعارضةُ السلبيةُ فلا يمكن ملاحظتها في العادةِ، ولكنَّها تعيق الفكرة الجديدة وتمنع نجاحها مما يجعلنا نتساءل عن أسباب عدم نجاحها منْ دونِ أنْ ندرك أسباب ذلك .

قد يكونُ من الضروريِ توزيعُ المسؤوليةِ على جميع المستويات منْ أجل إنجاح الفكرةِ. ولذلك تقوم بعضُ الشركاتِ بتقديمِ مكافآتٍ مغريةٍ للأشخاص الذين يقدمون لها اقتراحاتٍ مبتكرةً. وهذا مهمٌّ جداًّ لأنَّ الحافز مهم جداً في أيِّ عمل. ولكنْ قد يكونُ لهذا الأمرِ آثارهُ السلبيةُ في بعض الأحيانِ، فالأشخاصُ الذين يشعرونَ أنَّ أفكارهم لنْ تستحقَّ المكافأة سيحجمون حتّى عن المحاولةِ.

بَيَّنَتْ بعضُ الإحصاءات أنَّ أفضل أنواعِ الحوافز وأقواها هو التقديرُ والاهتمامُ وليس المال أو الوقتَ. فمعظمُ الناس الذينَ هم من أصحابِ المبادرات يرغبونَ في كسب تقدير زملائهم وإدارتهم وشركتهم لهم أكثرَ من أي شيء آخرَ. ولهذا فإن الإشادةَ بالسُّلوكِ تشكّل حافزاً قوياً.

التوقعاتُ مختلفة تماماً عن الحوافز في أيِّ شركةٍ، فالأشخاصُ يُحسنونَ التلاعبَ والتصرف بحسب فهمهم للقوانينِ والنظمِ. ومن ذلك على سبيلِ المثال أنَّ الطالبَ البارعَ في المدرسة يتعلمُ كيف يرضي المدرسَ، وكيف يجتازُ الامتحانَ، وكيف يحاكي السلوكَ المطلوبَ عند الحاجةِ. إنَّهم ينجحونَ لأنَّهم بارعون في تقديرِ قواعد اللّعبةِ، ومن ثمَّ لعبها ببراعةٍ.

أفضلُ الأشخاص في الشركات يتصرفون بالطريقةِ نفسها . . . إنَّهم يتعلمونَ اللعبة كالتالي:

.ما هو السلوكُ الذي ينالُ التقدير ؟

.ما هو الأسلوبُ الذي ينالُ العقاب ؟

.ما هو السلوكُ الذي يحظى بالتجاهل ؟

ضمن شركة ما، تُدعى هذه اللعبةُ بالنُّظم الأخلاقيةِ. وأحياناً تكونُ هذه النظمُ الأخلاقيةُ موضوعة منْ قبل الإدارة، وبمقدور أيّ مديرٍ يمتاز بالحيوية والحس الإبداعي أنْ يغير هذه النظمِ الأخلاقية. وفي بعض الأحيانِ تكونُ هذه النظمُ الأخلاقية قد نشأتْ وتنامتْ عَبْرَ عدد من السنواتِ، ويمكنُ هنا أيضاً للمدير الجديدِ أن يحاولَ تغييرَ النظمِ الأخلاقية، ولكنَّ هذا لنٍ يؤدي إلاَّ إلى بعض التغييرات التجميليّة.

كي تفهمَ قواعدَ اللعبة، اُدرسِ النظمَ الأخلاقية، وكي تفهم النُظمَ الأخلاقية ادرسِ التوقعات...

التوقعاتُ فعالةٌ جداً. فهي الَّتي تدفعُ الشخص، وهي الَّتي تحددُ كيفية انسجامكَ مع العالمِ المحيط بكَ وفي اليابان، على سبيل المثال، توقعاتُ المجموعةِ هي الَّتي تحدّدُ سلوكَ الشّخصِ.

التوقعاتُ، أي ما هو مُتَوَقَّعٌ من المرءِ، أكثرُ فاعليّةً من الحوافزِ، فإذا كانَ مُتوقعاً أي مُنْتظراً من الأشخاصِ أنْ يكونوا مبدعين فإنَّهم سيسعونَ إلى أنْ يكونوا مبدعينَ فعلاً في كلِّ فُرصةٍ ممكنة، أي سيحاولُ الجميعُ تحقيق هذا التوقُّع. وهذا ما جعلَ القبعة الخضراءَ فعالةً جداً بوصفها جزءاً من نظام التفكير باستخدام القبعاتِ الستِ.

في أثناءِ استخدامِ القبعة الخضراءِ داخل اجتماعٍ، يكونُ مُتَوقَّعاً من الجميعِ أنْ يكونوا مُبْدِعينَ مُبْتَكِريْنَ. فإذا اكتفيتَ بالجلوس داخل هذا الاجتماع صامتاً والجميع مِنْ حولك يحاولون أن يكونوا مبدعينَ، فإنك ستبدو ضعيفاً عاجزاً.

هذا مختلفٌ تماماً عنْ مكافأةِ وتقدير الإبداعِ. المكافأةُ تجعل الإبداعَ يبدو شيئاً إضافياً لا يجبُ عليكَ تحقيقهُ بالضرورة. أمَّا أن يكونَ الإبداعُ مُتَوقعاً منك، فهذا يعني أنَّهُ ليس شيئاً إضافياً ينبغي عليك فعلُه.

بعضُ الأشخاص فعالونَ، وبعضُهم ليسوا فعالينَ. والفاعليةُ أو القدرةُ على التأثيرِ في حقيقة الأمرِ خاصيَّة نادرة. إنَّها في النهاية أكثرُ الخصائصِ أهميةً في مرحلة اتخاذ الخطواتِ العملية أو الفعلِ. ولكنَّها على الرَّغْمِ من ندرتها وكبيرِ أهميتها لا تحظى بالتقديرِ والعناية الكافيين.

الأشخاصُ الفعَّالونَ ينكبُّون على الشيء حتَّى يُنجزوه. والأشخاصُ الأقلُ فعالية يعودونَ مراراً للتزود بالتشجيع والتَّعليمات. أما الأشخاصُ الذين يفتقرون إلى الفاعلية الكافيةِ فإنَّهُم يبحثون عن أسبابٍ كي لا ينجزوا شيئاً، بل قل كي يسوغوا إخفاقهم في أي عمل، ولعلهم لذلك لا يستطيعون رؤية نجاح الآخرين، ولا يقتنعون به. وبهذا المعنى قالوا أيضاً: الْحِرَفِّيُ الْمُخْفِقُ يلقي باللومِ على العُدَّة.

الأشخاصُ الفعّالونَ لا يتوقفون عند العقباتِ بل يلتفُّون عليها. ومن خلال خبرتي الطويلة، صادفتُ أشخاصاً فعّالين حقاً في مستوياتٍ وظيفيّةٍ متدنيةٍ، وأشخاصاً غير فعّالين في مستوياتٍ وظيفية رفيعةٍ. وهي مسألةُ تشكو منها كلُ الشعوب تقريباً. هذه المسألةُ ليست مسألةَ ذكاء أو حتَّى قوة شخصيةٍ... يبدو أنَّها مجموعةٌ من التوقعات الداخلية الذاتية.

إذن إذا عزمتَ على تحقيق شيءٍ ما، فسوف تُحققهُ، وإذا كنتَ بحاجة لأشخاصٍ آخرين يساعدونك في تنفيذ الخطوات العملية في مرحلة الـ (ثُمَّ)، فعليك اختيارُ أشخاصٍ فعّالين.

عندما تعملُ وحدكَ سوف تشعرُ بالوحدةِ، وخاصة عندما تحاولُ أن تقومَ بشيء خارجاً عن إطارِ الأشياء المعتادةِ.

ولست وحدك في هذا الشعور، فمعظمُ الأشخاص يفضلونَ العمل ضمن فريقٍ أو مجموعة لأنَّ هذا يعطيهم فرصةَ مناقشةٍ الأمر مع آخرين، أي مع أعضاء المجموعة، كما يُزودُهم ذلك بالدعم المتبادلِ عندَ مواجهةِ المصاعب، ويُمكّنهم من تبادل الأفكارِ.

إن الحسَ التكامليَّ عند الجماعةِ المتآلفة المنسجمةِ، وشعورها بأن انعزال أي فردٍ عنها سيُضعفها أو سَيؤدي إلى ضَعفها، هو الذي يجعلُها تستمرئ تجاهل الشخص الانعزالي، وكثيراً ما تجدُ مُتعةً في هذا التجاهل.

يطلبُ من الأشخاصِ في العادة الانضمامُ إلى المجموعة لضمان دعمهم للتغييرِ. والميزةُ الأُخْرى لمجموعات العمل هي أنَّها مُشَكَّلةٌ، خاصةً من أجل تحقيقِ هدف معينٍ، وهذا مما يجعلُ من السهلِ أن يكون التركيز كاملاً على هذا الهدفِ.

قد يكونُ لأعضاء مجموعةِ العلمِ واجباتٌ مختلفةٌ ومهامٌّ أُخْرَى، ولكنَّ مجموعةَ العمل بوصفها كياناً موحَّداً قائماً بذاته، لها هدفٌ واحدٌ... وهذا يجعلُ نجاح المجموعة في التقدم نحو الهدف أو إخفاقها قابلاً للفهمِ والتفسير أكثرَ منه فيما لو كانَ حالة نجاح فردٍ في تحقيق ذلك أو إخفاقهِ، ستسيرُ المجموعةُ وفق مخططٍ ومراحل، ستسأل دائماً:

.أين وصلنا ؟

.هل حقَّقنا أي شيء ؟

.ما هي خُططُنا ؟

.ماذا نفعلُ في الخطوة المقبلة؟

مقابل هذه الميزاتِ الرائعة لمجموعات العملِ، هناك بعضُ النقاط السلبيةِ، فإذا حُدِّدت مسؤوليةُ تحقيق مهمةٍ ما في مجموعةٍ صغيرة، سيشعرُ الآخرونَ أنَّ أمر هذه المهمةِ لا يعنيهم، وكثيراً ما نجدُ من يقولُ في مثل هذه الحال:

.(دع المجموعة الخاصة تُنجزْ ذلك) .

وهكذا تصبحُ المجموعةُ معزولة ومنفصلة .

على سبيلِ المثال: إنَّ تشكيلَ مجموعة إبداعيةٍ خاصة قد يوحي للآخرين منْ فريق العملِ أو المجموعة الكبيرة أنَّهم ليسوا مُضطرين إلى أن يكونوا مبدعين، أو أنَّهم غيرُ قادرين على الإبداعِ، أو أن المهمةَ الإبداعية أصبحتْ تحظى بالعنايةِ المطلوبة من المجموعةِ المختصةِ .

لهذه الأسبابِ، يجبُ على أي مجموعة خاصةٍ أنْ تبقى على تفاعلٍ دائم مع الآخرين .

في عالم السياسة، هناك استراتيجيةٌ معروفةٌ جيداً لفعلِ شيءٍ ما عندما تكونُ قد نويت عدم فعل أي شيء وهي تشكيلُ لجنةٍ خاصةٍ .

هذا الأمرُ يوحي بأنَّ المسألة المطروحةَ تحظى بالاهتمام المطلوبِ. وهي استراتيجيةٌ ممكنة في جميعِ الحالات، سيشعرُ الجميعُ أن الأمرَ قيدَ المعالجةِ، وهذا ما يدفعهم إلى نسيانهِ، ثُمَّ في النهاية يُنشرُ تقريرُ اللجنة الخاصة بصمتٍ. . . ولكنْ لا شيء يتغيرُ.

الذي أخافُ منه هو أنَّهُ قد يُنظرُ إلى مجموعاتٍ أو فرقِ العمل بهذا المنظار ذاته .

لا حاجةَ للسُخرية من جرّاحي الدِماغ المبتدئينَ. من أجل تأكيدِ أهمية الجراحين الخبراءِ. فَبلُغَةِ المعرفة أقول: الخبيرُ هو منْ جعلَ شغلهُ الشّاغلَ أن يجمعَ كل ما يمكنُ من المعلوماتِ في حقل معينٍ ويستوعبها . . . هذا يعني أنَّهُ يجمعُ أيضاً المعلوماتِ التي اكتسبها من الآخرين. ويمكنُ للخبيرِ أنْ يوجهِ بحثكَ بأن يقترحَ عليك المكانَ الذي يجبُ أن تبحثَ فيه، والأسلوب، والأدوات. . . سيكونُ منَ الصَّعبِ تجميعُ كل هؤلاء الخبراء وكل ما يعرفونهُ على الرَّغْمِ منْ أن شبكاتِ الحاسوب تسمحُ للمرءِ الآن بأن يطلعَ على المعلوماتِ أكثر بكثيرٍ مما كان مُمكناً في الماضي.

وهكذا يمكنُ التوجهُ إلى أي خبير للحصولِ على المعلومات ومعرفة المصدر الذي يجبُ التوجهُ إليه للحصولِ على معلوماتٍ أُخْرَى. . . وكما تعلَّمَ هؤلاء الخبراءُ أيضاً بالأسئلة، وتَعَلَّموا من ثُمَّ كيفية توجيه الأسئلة المهمةِ. . . سيطرح المرءُ الأسئلة عندما يكونُ جاهلاً، وشيئاً فشيئاً سيتمكَّنُ من توجيه الأسئلة المهمة. . . ولكنَّهُ إذا كان جاهلاً حقَّاً فإنَّهُ لن يتمكن من طرح الأسئلة المناسبة.

الخبيرُ في مجالِ التنفيذ أو اتخاذِ الخطوات العملية هو شخصٌ يصقل الخطوةَ العملية ويدقّقِها ويخلصها منْ جميعِ الأجزاءِ غير الضرورية.

المبتدئُ ينفذُ عملاً ما بأسلوب ثقيلٍ مُرهقٍ، أما الخبيرُ فينفذهُ بأسلوب سلسٍ وسهل.

المبتدئُ يذهبُ من (أ) إلى (ب) كي يصل إلى (ج). أما الخبير فيذهب من (أ) إلى (ج) مباشرةً.

ماذا عن التقويم؟

هذا أمرٌ أكثرُ صعوبةً بكثيرٍ. يعتمدُ الخبيرُ في تقييمه للأمر على الماضي. ويعتمدُ هذا التقييم على ما هو كائنٌ وليس على ما يمكنُ أن يكونَ. ولذلك يُطلب من الخبير دوماً رأياً خبيراً واقعياً. ولا يمكنُ للخبير أن يجازف بسمعته، ولذلك فإنَّهُ يحتاج إلى التزام جانب الحذرِ، ومنْ ذلك مثلاً أنَّهُ يُفضِّل أن يقول عن أمر معين إنَّهُ غير ممكن التنفيذِ، على أن يقولَ إنَّهُ ممكن التنفيذ ثُمَّ يتحمل مسؤوليةَ ذلك.

الخبراءُ همُ حرّاس الماضي، والناسُ يتوقعون منهم أن يكونوا كذلك. لكنَ الخبراء في حقيقة الأمر يتنوعون فهناك خبراءُ يحتفظونَ بحبِّ الاستطلاع الذي يميّز العقلَ المنفتحَ، وهم مستعدونَ للانفتاح على الاحتمالات بدلاً من اليقين المطلقِ، وهم خبراءُ اكتسبوا الحكمة بالإضافة إلى الخبرةِ.

أنظمةُ الخبرةِ المنقولة إلى جهاز حاسوب تُزوِّدُ هذا الحاسوب بنظامِ تقويم مركّب أوجده الخبيرُ عبر سنواتٍ طويلة، فيصبحُ الحاسوب موازياً للخبير بكفاءتهِ. ولكنَّ هذا مختلفٌ عن خبرةِ شبكة الخلايا العصبيةِ الدماغية ومعرفتها، إذ تقومُ شبكة الحاسوب الذي هو الدماغ باكتسابِ الخبراتِ عبر تجاربهِ الخاصةِ بمساعدة التدريب.

قال الخبراءُ مرَّةً: كي نرسل مركبة فضائيةً إلى القمرِ يجبُ أن يكون وزنها مليون طن.

وقد قدّرَ الخبراء مرّةً أن حاجةَ العالم الكلية من أجهزةِ الحاسوب هي ثمانيةُ أجهزة فَقَطْ.

وأعلنَ الخبراءُ مرّةً أن جهاز الهاتف ليس أكثر منْ دُمية الكترونية.

وهناك قصص مماثلةٌ كثيرةٌ.

تُبَيّنُ هذه القصصُ أنّ الخبراء هم خبراءُ بما هو موجودٌ وليس بما يمكنُ أن يوجد . وكثيراً ما نحتاج إلى أن نهتدي بما كان.

ولكنّ جزءاً صغيراً فَقَطْ من سلوكنا ، على ما نظنُّ، هو الذي يحتاجُ إلى التفكير بالاحتمالِ المبدعِ لما قد يوجدُ في المستقبل.

قد تكونُ رحلةٌ ما من مئات الأميالِ. أمّا تغييرُ الطريق فقد يحتاجُ إلى أمتار قليلةٍ، وقد يكونُ هذا التغييرُ أساسيًّا . وهكذا فإن التغييرَ المبدعَ هو أيضاً أساسيٌّ. ولكنْ يجبُ ألاّ ننسى أن مئات الأميال الباقية تعتمدُ على الخبرات السابقةِ.

وهكذا فإنّ الأمر أمرُ توازنٍ: استخدم الشيءَ من أجلِ جوانبه النافعةِ الإيجابيةِ وفي الوقت ذاته، كنْ واعياً للمخاطر. فالنارُ القادرةُ على تدميرِ الأبنية الشاهقةِ والمتينة نستخدمُها لطهو طعامنا . والسكاكينُ القادرة على حزِّ الأعناق نستخدمها لتقطيع الخُبزِ.

ثَمّةَ مثلٌ جميلٌ يقول: الكثيرُ من الملح يُفسدُ الطعام، ولكنّ عدم استخدامه قطُّ في الطعام سيُفقدهُ الطعم اللذيذَ. وهكذا، فإن الخبراء مفيدون جدًّا، ولكنْ لا تتخلَّ عن فكرة رائعةٍ بسبب رأي خبيرٍ. وتذكَّر في الوقتِ ذاته أنّ رأيَ الخبيرِ قد يكونُ صحيحاً.

الفعلُ أو الخطوةُ العمليةُ أمرٌ يتطلب طاقةً.

قد يكونُ تصميمُ الخطواتِ العملية صحيحاً ، والحافزُ قويًّا أيضاً ، ولكنْ من أين تحصلُ على الطاقة؟

الطاقةُ مثلُ الفاعلية شيءٌ غيرُ ملموسٍ ولا يمكنُ قياسهُ . وهكذا نجدُ أننا ننسى أمرها لأنَّ النظامَ العلمي يقولُ إنَّما لا يمكنُ قياسهُ غيرُ مهمٍّ .

تصعدُ إلى القطارِ وتجلسُ في مقعدكَ وتبدأُ القراءة، القطارُ يوفِّرُ الطاقة اللازمة كي تصلَ إلى وُجهتك التي اخترتها . أما إذا كنت تقودُ سيارتك متوجهاً إلى المكانِ الذي اخترتهُ، فسيكونُ عليك أنتَ أن توفِّر الطاقة اللازمة لقيادة السيارةِ والتحكم بها .

وقد تقودُ دراجة عادية، عليك عندها أيضاً أن تقدم الطاقة اللازمة لإيجاد طريقكَ والسيطرة على الدراجةِ وتدوير الدّعّاسات . . . أما عندما تذهبُ إلى وجهتك مشياً على الأقدامِ فأنت تقدِّمُ كلَّ الطاقة من دون أيٍّ من التسهيلات التي تقدمها الدراجةُ أو السيارة .

لتنفيذِ الخطواتِ العملية، قَدْ تتمكَّنُ منَ الاتصالِ بنظامٍ يقدِّمُ كل الطاقة اللازمةِ .

مثلاً: إذا اشتريتَ زاويةً لإعلانٍ في جريدةٍ، عندها ستُقدمُ لك آلياتُ عمل الجريدةِ كل الطاقة اللازمةِ للتوزيع . وهذا أسهلُ بكثير من سعيكَ إلى إخبارِ كل فرد على حدةٍ شفهياً بما جاء في الإعلان .

عند تصميم الخطوات العمليةِ، نحاولُ وصلَ أنفسنا مع أنظمة قادرةٍ على توفير كل الطاقة اللازمة لتنفيذ هذه الخطوات العمليةِ . وعندها لنْ تتمكن من إنجازِ شيء ما مباشرةً، وقد ترغبُ في الاتصالِ بالقضاء منْ أجل إنجازهِ . ويمكنك استخدامُ أشخاصٍ لإنجاز عمل معين منْ أجلك . . . وأنتَ ليس لديك إلا قَدر معينٌ فَقَطْ من الطاقة .

كيف يمكنك زيادةُ هذه الطاقةِ وتكبيرها ؟

كثيرٌ منْ رجالِ الأعمالِ الناجحين الذين أَجْريتُ مقابلاتٍ معهم في كتابي (التكتيك)، كان لديهم شركاءُ يساعدونهم. وكان الشركاءُ في العادة يهتمون بالجانب المالي والإداري، بينما يعُني رجلُ الأعمالِ بالأفكار والتطلعات.

المشاركةُ طريقة شائعةٌ لمضاعفة الطاقة إلى مستويات أعلى. والتحالفاتُ الاستراتيجيةُ طريقةٌ أُخْرَى لمضاعفة الطاقة، فلماذا لا تتَّحد مثلاً مع شركةٍ أُخْرَى لديها طاقة كبيرةٌ في هذا الحقل؟

التعاونُ طريقةٌ أُخْرَى أيضاً لمضاعفة الطاقة أو النشاط والقدرةِ.

عندما قرَّرت شركاتُ إنتاج الأغذية التعاونَ في عملية توزيعٍ بضائعها على المخازن تمكَّنت من تخفيضِ كُلفة التوزيع بنسبة ثمانين بالمئة، فبدلاً منْ أن تتوجهَ شحنةٌ من كلِّ شركةِ أغذيةٍ إلى كل مخزنٍ وهي محملةٌ بربعِ حُمولتها فَقَطْ، اتجهت شحنةٌ واحدةٌ إلى المخازن محملةً بحُمولتها الكاملة.

ناشرو الصحفِ الدانمركيون يتعاونون مع نظامٍ لتوزيع جميعِ مجلاتهم المتنافسة معاً.

تحاولُ الشركاتُ الغربيةُ دفع الجهاتِ المنتجة إلى تخفيض الكلفةِ عن طريق التنافسِ: تقولُ هذه الشركاتُ لكل الجهات المنتجة: إنَّها ستتعاملُ مع الجهةِ المنتجةِ التي تقدمُ الكلفةَ الأخفضَ. وهكذا تتنافسُ الجهات المنتجةُ لتخفيض الكُلفةِ.

أما الشركاتُ اليابانيةُ فتلجأُ إلى أسلوب مختلفٍ، إذ تتوجهُ هذه الشركاتُ إلى الجهةِ المنتجة الَّتي تزوِّدهم بالبضائعِ منذُ وقت طويلٍ والَّتي أقاموا معها علاقة طويلة الأمدِ، ويناقشون معها حاجتهم إلى تخفيض الكلفة ثُمَّ يرسلون موظفين من شركتهم لمساعدة الجهة المنتجة على تخفيض الكلفةِ.

التنافسُ والتعاونُ إذن ليسا ضدّين، كما يعتقدُ الكثيرُ منَ الناس .

مثلاً: إذا كانَ لديك محلٌ لبيعِ التُّحف القديمة وجاء شخصٌ آخرُ وفتح أيضاً محلاً لبيع التحف بجانبِ محلّك . . . ثُمَّ تحوّل بعضُ زبائنك إلى هذا المحلِ الجديدِ، وهو من باب التنافس . . . ماذا عليك أنْ تفعل عندها ؟

ربَّما يكونُ عليك دعوةُ طرف ثالثٍ ليفتح محلاً ثالثاً لبيع التُحفِ القديمة .

ستسأل: لماذا ؟

إذا فكرتَ في الأمر أنَّ هذا سيؤدي إلى تكوين سوق للتحف القديمة . وسيعرفُ الزبائنُ أن هذه المنطقةَ تحتوي على عدة محلاتٍ تُحف قديمةٍ . وهذا سيدفعُ عدداً أكبرَ من الزبائن للمجيءِ إلى هذه المنطقةِ، وسيؤدي هذا إلى تحسُّن أحوال المحلات الثلاثةِ على الرَّغْمِ من استمرار التنافس فيما بينها .

تتّسمُ المفاوضاتُ في العادةِ بالقدر ذاته من الخصومة، وعلى الرَّغْمِ منْ أن الأطرافَ تتصارعُ فيما بينها إلاَّ أن مصالح الطرفين المتصارعينِ قدْ تلتقي في نقاطٍ معينة، مثلاً: إذا زاد الإنتاجُ، أمكنَ لسعر البيعِ أن ينخفضَ، انخفاض السعرِ سيؤدي إلى نموّ السوق، نموُ السوق سيضمنُ مستقبل الشركة واحتمال زيادة الأجورِ . . .

نظرياً، يوجد طرفانِ في المحكمة يسعيان إلى كشف الحقيقةِ، هذه هي غايةُ نظام المناظرة المكوَّنِ من الاتهام والدفاعِ . ولكن الأمرَ ينتهي في الواقع إلى أن يسعى كلا الطرفين إلى إثباتِ أنَّهُ على حق . وإذا كشفَ أحدُ الطرفينِ أمراً ما ربما يساعد الطرف الآخر؛

فإنَّهُ لنْ يُطلعهُ عليه. . . هذا لا يحدثُ في البلدان التي لديها نظامٌ قضائيٌ يلجأ إلى أسلوبِ البحثِ والتحقيق بدلاً منْ أسلوب المناظرة.

وهكذا فإنَ طريقة استخدام الطاقة ضمن خُطةِ تنفيذ الخطوات العمليةِ هو جزءٌ مهمٌّ من مرحلة التفكيرِ الَّتي سميناها (ثُمَّ).

مرةً أُخْرَى نتساءل: منْ أينَ نحصلُ على الطاقة أو النشاطِ؟

الطاقةُ ليست مواردَ ووسائلَ فَقَطْ بل هي طريقةُ استخدام تلك المواردِ والوسائلِ. وقد أشرتُ بضع مرّات إلى أنَّ الهدف المرجوَّ منْ عمليةِ التفكير كلها قد يكونُ التوصل إلى خُطة فَقَطْ، مثلاً:

.مختصٌّ في تخطيط المدن يسعى إلى وضع مُخطط.

.رئيسُ طهاةٍ يسعى إلى وضع خُطةٍ للوجبةِ التي سيقدمها.

.مديرُ مؤسسة سياحيةٍ يسعى للتوصل إلى خُطةٍ للجولة السياحية.

.لجنةُ جمع تبرعاتٍ تسعى إلى وضعِ خُطةٍ تفصيلية.

في جميعِ الحالات المشابهةِ لهذه الحالات الواردةِ أعلاه، غايةُ التفكير هي التوصلُ إلى وضع خُطةٍ. والخطةُ هي الجزءُ النهائيُ منْ عمليةِ التفكير.

.كيفَ ننفذُ هذا الحل للمشكلة؟

.كيف نطورُ هذه الفكرة المبتكرة؟

.كيف ننفذُ هذا التصميم؟

الخُطة هنا جزءٌ من مرحلة التفكير الَّتي سميناها (ثُمَّ) .

تبدو الخطواتُ العمليةُ في العادة سهلةً: نقومُ بخطوة إثرَ أُخرَى، وعند كل نُقطة ندركُ ما هي الخطوةُ التاليةُ التي علينا القيام بها .

علَّمتني التجربةُ بطرقٍ كثيرة أنَّ إيضاح ما يبدو جلياً واضحاً وتنفيذه على نحو واعٍ متعمّد له أثرٌ كبيرٌ. وقد أشرتُ في وقتٍ سابق من هذا الشريطِ المسجَّل كيف أنَّ الأشخاص الذين يعتدُّون بأنفسهم وبقدرتهم على التقويم الشاملِ للأمورِ، يتوصلونَ إلى نتائج أفضل بكثيرٍ عند استخدامهم القبعةَ الصفراءَ والقبعة السوداءَ استخداماً متعمداً أو مدروساً ومنهجيًّا .

أخبرني عددٌ كبيرٌ من الأشخاصِ المبدعين أنَّهم يتوصلون إلى أفضل أفكارهم عند استخدامهم تقْنياتِ التفكيرِ الجانبي خطوةً خطوةً، بطريقة متأنّية وواعيةٍ .

إذن، لخطَّةِ تنفيذ الخُطواتِ العمليةِ أهميتها . وهذا ما يجعلُ المستثمرينَ يطلبونَ منْ رجال الأعمال إعلانَ خُططهم .

إن وجودَ شيء ما أمامَ عينيكَ يختلفُ كثيراً عن وجوده داخلَ ذهنكَ، لأنَّهُ يرغمك على تجاوز الثغرات ويُرغمك على اتخاذ القراراتِ، كما يُرغمك على وضعِ التخمينات والتقديراتِ .

إحدى الطرقِ التي تُعينكَ على مساعدةِ أطفال بين سن السادسةِ والثانية عشرةَ على تطوير تفكيرهمُ البناء؛ هي أن تطلبَ منهم وضع رسومٍ عن أي شيءٍ يفكرون فيه، مثلاً:

.كيف تزنُ فيلاً؟

.كيف تدرِّبُ كلباً.

.كيف تبني بيتاً بسرعة أكبر؟

الرسمُ يرغمُ الطفلَ على مواجهة حاجةٍ ما واقتراح حلٍّ لها.

إذن:

.ضع الخُطة على الورق مُبيِّناً الخُطوات والمراحل.

.أَشرْ إلى القنوات التلقائيةِ التي يمكنُ استخدامها.

.أشرْ إلى الأشياءِ غير المؤكدةِ أو «الشرطيةِ» المسبوقةِ بـ «إذا» كما ورد سابقاً.

.بيِّن الأهدافَ المرحلية، وما هو الهدفُ الذي تسعى إليه في كل لحظةٍ من لحظات التنفيذ.

.أشرْ إلى نقاط المراجعةِ وتأكدْ منْ صحَّة المسار.

.ضعِ استراتيجياتٍ بديلة وخطوطَ رجعة.

يخشى الناسُ في العادة منْ وضع الخُطط لأَنَّهُم يشعرونَ أنَّ هذه الخطط سُتقيّدِهم بعد ذلك. وهذا ليس صحيحاً بالضرورة. فالخطةُ بحدِّ ذاتها ليست عاملَ تقييدٍ وتحديد. بل الطريقة الَّتي تستخدمُ فيها الخطة هي الَّتي قد تُقيدك أو تحدِّدُ حركتك.

هذا يُعيدنا مرَّةً أُخْرَى إِلَى واحدة منْ تلك الحالاتِ الَّتي تتميزُ بنقاط جيدةٍ حقّاً ولكنَّها مرتبطة ببعض المخاطرِ... كن واعياً للمخاطرِ، واستخدم النقاط الإيجابية.

بعدَ وضعكَ خُطَّةً ما؛ غَيِّرْها عندما ترغبُ في ذلك، وحِدْ عنها عندما تجدُ أسباباً لذلك. ثُمَّ تَخلَّصْ من الخططِ الأصلية وضعْ خُططاً أُخْرَى إذا تبين لك أنَّ هذه الخططَ الجديدة هي الأصحُ.

باختصار، التفكيرُ والتنفيذُ ليسا منفصلينِ، يجبُ أن تستمرَّ في التفكير خلال مرحلة التنفيذِ. ونتائجُ عملية التفكير يجبُ تنفيذُها على أرضِ الواقع.

ليسَ كافياً أن تفكِّرَ في إيجاد حلٍ لمشكلة ما، عليك أيضاً أنْ تفكِّرَ في كيفية تنفيذ هذا الحل على أرض الواقع.

غاية مرحلة التفكير (ثُمَّ) هي أنْ تأخذ نتائج مرحلة التفكير (إذن)، والتفكيرُ منْ ثَمَّ في كيفية تنفيذِ هذه النتائج. فمرحلةُ التفكير (ثُمَّ) تهتمُ بتنفيذ الشيء فعلاً على أرض الواقع.

ومنْ خلال هذه المرحلة:

.نتفحَّصُ الآليات والطرقَ المعتادة لاتخاذ الخُطوة العملية.

.نتفحصُ الأشياء المجهولة أو الخاضعةَ لشروطٍ معينة .

.نتفحصُ دورَ الخبراء .

.نفكّرُ في الطاقةِ اللازمة للفعل .

.نُبيّنُ فائدة خُطة تنفيذ الخطوات العمليةِ حَتَّى وإن كنا سَنُعِدُّ لها فيما بعد .

تكونُ مرحلة (ثُمَّ) سهلة أحياناً وقصيرةً، لأنَّ الغاية المرجوة من التفكيرِ هي المعلوماتُ أو الفهمُ أو اتخاذُ قرار .

أريدُ هنا أنْ أعكس الإصرارَ المعتادَ على أنَّ التفكير لا يحتاجُ إلى خُطوات عملية فأقول: يجبُ أن يشملَ التفكيرُ الخُطوات العمليةَ أو التنفيذ ، ولكنْ قد توجدُ بعضُ الحالاتِ الاستثنائية عن هذه القاعدة .

دعونا إذن نتحدث الآن عنْ تصنيفِ الحالة .

أهدفُ في هذا الجزء إلى وضعِ أنموذجٍ سهل لتصنيف الحالاتِ . إنه تصنيف شخصيٌ أو ذاتيٌ وليس تصنيفاً اصطلاحياً للحالات .

قد يكونُ من المفيد أحياناً أن يكون لديك طريقةٌ سهلةٌ، دعني أسألكَ إذن:

كيف تصفُ لنفسكَ أو للآخرينَ حالة تفكيرٍ معينة أو حاجةً معينة تفرضُ التفكير ؟

هذا هو نوعُ التفكير المطلوب، أي:

.كيف تصنفُ أنت الحالة ؟

.ما التفكيرُ الذي نحتاجهُ هنا ؟

ستستخدمُ هذا التصنيفَ كي تعبِّرَ عنْ كيفيَّة ظهور الحالة بالنسبةِ لك. ومن الممكن تماماً أن يكون هناك شخصٌ آخرُ لا يوافقكَ الرأيَ... عندها يمكنُ لكما أن تركزا معاً على نُقطة الخلافِ.

وإذا صنَّفْتَ الحالةَ في بدايةِ الأمر بطريقةٍ ما، فمنِ الممكن أيضاً أنْ تكتشف فيما بعدُ أنك بحاجة إلى تعديلِ هذا التصنيف.

أظنكَ تذكرُ مراحلَ التفكيرِ الخمسَ الَّتي مرتْ معنا، وهي مرحلةُ (إلى)، ومرحلةُ (لو)، ومرحلةُ (ها)، ومرحلةُ (إذن)، ومرحلةُ (ثُمَّ)...

ستستخدمُ لكل مرحلةٍ من مراحل التفكيرِ هذه رقماً منْ واحدٍ إلى تسعةٍ، وتشيرُ هذه الأرقامُ، أي منْ واحدٍ إلى تسعةٍ إلى كمِّيَّةِ أو صعوبةِ أو أهميةِ التفكيرِ اللازمِ في هذه المرحلة الَّتي نُعطيها الرقمْ.

على سبيل المثال:

. إذا كانَ عليك الاختيارُ منْ بين بدائلَ محدَّدة، فإنك لنْ تحتاج إلى الكثيرِ منَ التفكيرِ في مرحلة (ها)، لأن البدائل محدَّدةٌ بشكلٍ مُسبقٍ، ولذلك تحصلُ مرحلةُ (ها) في هذه الحالة على علامةٍ واحدةٍ.

.ولكنك من ناحيةٍ أُخرَى ستحتاجُ إلى كمٍّ كبيرٍ من التفكيرِ في مرحلة (إذن)، فتحصلُ هذه المرحلةُ على تسع علامات.

.وقد يكونُ عليك القيامُ بالكثيرِ من التفكيرِ في مرحلة (ثُمَّ) فتحصلُ هذه المرحلةُ على ست علاماتٍ.

.وفي مرحلة التفكيرِ (إلى) لا تحتاجُ إلى كثيرٍ من التفكيرِ لأنَّ غايةَ التفكيرِ محدَّدَةٌ بوضوح فتحصلُ مرحلةُ (إلى) على علامةٍ واحدة.

.أما مرحلةُ (لو) فهي مهمَّةٌ لأنك ستحتاجُ إلى استكشاف التوقعاتِ والعثور على معلوماتٍ كي تتمكن من الاختيار، ولذلك تحصلُ مرحلةُ (لو) على ثمان علامات.

وهكذا يصبحُ التصنيفُ العامُّ للحالةِ الآن هو: واحداً، تسعة، ستة، واحداً، ثمانية.

في حالةٍ أخرى تواجهُ بعض الإرباكِ، فالمعلوماتُ متوافرةٌ لديك ولكنَّك لا تدري ماذا تفعل. قد يكونُ العامل المتعلقُ بالشعور قوياً، ولذلك يكون التركيزُ هنا على مرحلةِ التفكير (إلى):

.هل أعي تماماً ما أريدُ تحقيقه؟

. ما هو الهدف الحقيقي من تفكيري؟

.ما الذي أريدُ الوصولَ إليه؟

وهكذا تحصلُ مرحلةُ (إلى) على تسع علامات.

ولأن معظمَ المعلومات متوافرةٌ لدينا، تحصلُ مرحلةُ (لو) على أربع علامات.

أما مرحلة (ها) فتحتاجُ إلى بعض الجُهدِ، ولكنْ إذا كانت أنَّ مرحلةُ (إلى) واضحةً فإنَّ مرحلةَ (ها) ستكونُ صعبةً، وهكذا تحصلُ مرحلةُ (ها) أيضاً على أربع علامات.

مرحلةُ (إذن) قد تكونُ مُهمّةً، وخاصّةً إذا كانت المشاعرُ والأحاسيسُ تتدخلُ في الحالة، وهكذا تحصلُ هذه المرحلةُ على ست علامات .

قد تكونُ مرحلةُ (ثُمَّ) واضحةً وسهلةً فتحصلُ بذلك على علامة واحدة .

وهكذا يصبحُ التصنيفُ النهائيُ للحالةِ هو: تسعة، أربعة، أربعة، ستة، واحداً .

طبعاً، الحالاتُ الّتي قَدْ نتعاملُ معها لا نهايةَ لها، فكلُ حالةٍ قابلةٌ لأنْ نُطبق عليها هذا النظام من العلاماتِ، فقد تكونُ مثلا غايةُ التفكيرِ هي الحصولَ على معلوماتٍ محدّدة. وقد تكونُ مطلباً إبداعياً مباشراً، ومنْ خلالِ التصنيفِ النهائي للحالة يمكننا أنْ نعرفَ طبيعتها، ولذلك أنصحُكَ أنْ تستخدمَ العلامةَ تسعة مرة واحدة في التصنيف الواحدِ حتّى لو كان لديكَ مرحلتان تبدوان في غاية الأهمية. فالعلامة تسعة تشيرُ إلى المرحلة الأكثر أهميةً من عملية التفكيرِ. والأرقامُ الأُخرى يمكنك استخدامُها بقدرِ ما تُريد .

جميعُ مراحلِ التفكيرُ مهمّةٌ بالتأكيد . وقد تميلُ إلى منح علامة عاليةٍ لكل مرحلة من المراحل . فإذا كانَ هذا الميلُ واقعاً، فإنّهُ سيعكسُ فَهماً خاطئاً لغاية عملية التصنيف هذه . لأنَّ المرحلة الّتي تحصلُ على علامة منخفضةٍ لا تقلُ أُهميتها بهذه العلامة، ولا يعني أنَّها مرحلةٌ غير مهمةٍ، بل يعني أن هذه المرحلةَ ستطلبُ كميّة تفكير أقلّ من المراحلِ الأُخْرى في هذه الحالة الّتي تتعامل معها .

وهذا الأمرُ نسبيٌ عموماً .

.إذا حدّدتَ هدفاً واضحاً تصبحُ عمليةُ (إلى) سهلةً وعلامتها قليلةً .

.وإذا كنتَ تهدفُ إلى اختيارِ ما ، تصبحُ مرحلةُ (ثُمَّ) سهلةً وتكونُ علامتها قليلةً أيضاً .

.وإذا كنتَ تعملُ على حلِّ مشكلةٍ محدَّدةٍ ولديك جميعُ المعلوماتِ المطلوبةِ، فإنَّ مرحلة (لو) ستكونُ سهلة . ولن تنال علامةً عالية .

.وإذا كانتْ أمامكَ مجموعةُ خياراتٍ محدَّدة فإنَّ مرحلةَ (ها) فستكونُ سهلةً وستكونُ علامتها أيضاً قليلة .

.وإذا عرفت حالةً معينة بوضوحٍ في مرحلة (ها) ، فإنَّ هذا سيجعلُ مرحلة (إذن) سهلة .

في حالاتِ التفاوضِ، قد تكونُ الغايةُ واضحةً وهي الوصولُ إلى اتفاقٍ يقبلهُ الطرفان . إذن ستكونُ مرحلةُ (إلى) هنا سهلةً وتحصلُ على علامة واحدة . أما في مرحلةِ المعلومات فقد تُضطرُ إلى استكشافِ معلوماتٍ كثيرة، كما ستحتاجُ إلى استكشافِ الأهمية، والمخاوف، والإدراكات . . ولذلك تحصُل مرحلةُ (لو) على ثمانِ علاماتٍ .

مرحلةُ (ها) ستكونُ أساسيةً هنا لأنَّهُ سيتمُ خلال هذه المرحلةِ تصميمُ النتيجةِ الممكنة، ولذلك تحصلُ مرحلةُ (ها) على تسع علامات . وقد يكونُ من الصعبِ التكهنُ بحجم العمل اللازم في مرحلةِ (إذن) ، فإذا كانَ أحدُ الحلولِ المصممةِ في مرحلة (ها) جيداً جداً ، فلن نواجهَ صعوبةً في اختيار هذا الحلِ، ولكن إذا لم يوجدْ تصميمٌ متميزٌ، فستكونُ مسألةُ الاختيار صعبة، وهكذا تحصلُ مرحلةُ (إذن) على ثمانِ علامات .

لَقَد كانَ الهدفُ المرجوُ من التفكيرِ هو اتفاقاً مقبولاً . ولكنْ يجبُ التفكيرُ أيضاً في تنفيذِ هذا الاتفاقِ، وهكذا تحصلُ مرحلة (ثُمَّ) على خمسِ علامات .

وهكذا يصبحُ التصنيفُ النهائيُ لهذه الحالةِ من التفكيرِ: واحداً، ثمانيةً، تسعة، ثمانية، خمسة.

التصنيفُ ليس وصفٌ سهلٌ أو ميسرٌ لماهية الحالة فحسب، بل هو إشارةٌ إلى رؤيتكَ الخاصة لها، وإلى طريقةِ تقديرك لها.

عندما تُقدَّم إليك مشكلةٌ بحاجةٍ إلى حلٍّ، قد يُقدم إليك تعريفُ هذه المشكلةِ أيضاً، هذا يعني أن مرحلة (إلى) تستحقُ علامةً واحدة. ولكنْ إذا رأيت أنَّ عليكَ العمل على إعادةِ تعريف المشكلة وتفكيكها، عندئذٍ تحصلُ مرحلةُ (إلى) على سبع علامات أو ثمان، وربَّما تسعٍ في بعض الحالات.

بهذه الطريقة يصبحُ تصنيفُ الحالةِ ليس مؤشّراً عن نوعها فقط بل استراتيجية للتعامل معها أيضاً.

إذا شعرتَ أن البحثَ الجيد عن المعلومات سوف يحلُ المشكلة، فقد ترغبُ في منح تسع علاماتٍ لمرحلة (لو).

أما إذا رأيتَ أن الجهودَ الإبداعية هي الوحيدةُ التي ستفلحُ في حل المشكلة، فإنك ستُعطي تسعَ علامات لمرحلة (ها).

وإذا رأيتَ أن الخياراتِ المتوافرةَ كافية وأنَّ المطلوب هو الاختيار، فستمنحُ تسعَ علامات لمرحلة (إذن).

وإذا رأيتَ أن وضعَ تصميم أو خطةٍ لتنفيذ الخُطوات العمليةِ هو الأكثرُ أهمِّيَّةً والأكثر صعوبةً، فإنك ستمنحُ تسع علاماتٍ لمرحلة (ثُمَّ).

إن حالةَ تصنيفها بـ: تسعة، واحد، ثمانية، اثنين، واحد، يعني أن المفكرَ يعتقدُ بأن التعريفَ الواضح لغايةِ التفكير هو في غاية الأهميةِ، والمعلومات في هذه الحالة يسيرة ومتوافرة. وهناك حاجةٌ إلى توليدِ الاحتمالاتِ. ويعتقدُ المفكرُ أن التوصلَ إلى الاحتمال المرضي وشيكٌ، ومنْ ثمَّ فإنَّ المرحلتين (إذن) و(ثُمَّ) ستكونانِ يسيرتين.

والحالةُ التي تصنيفها: واحد، ثمانية، واحد، تسعة، خمسة، تبدو أنَّها حالة اتخاذ قرار أي إنَّها حالةُ (افعل) أو (لا تفعل).

والغايةُ منَ التفكير فيها واضحةٌ، والمعلوماتُ مهمَّةٌ وليس هناك حاجةٌ كبيرةٌ لإيجاد الاحتمالات. أما مرحلةُ (إذن) فيها فهي مهمَّة جداً، ومرحلةُ التنفيذِ متوسطة الأهمية.

إذن يمكنك استخدامُ التصنيف لوصف حاجةٍ إلى التفكير لنفسكَ. أو لوصفها للآخرين. ويصبحُ التصنيفُ طريقةً للتفكيرِ وللحديث عن الحالةِ كاملةً.

خلاصة:

قلتُ في بداية الشريطِ المسجل إنني أنوي عرضَ طريقة تفكير واضحةٍ وفعالة. وأظنكَ شعرتَ في مراحل مختلفةٍ أن الأمور تزدادُ تعقيداً.

لا حاجةَ لذلك...

أي لا حاجةَ للاستعجال... ولا حاجة للقلق...

فكِّر فَقَطْ في نظامٍ أساسي، هذا ما ستحتاجُ إلى استخدامه.

وعلى هذا الأساس يمكنك الآن، أو بعدَ الآن، أن تُعيدَ الاستماعَ إلى كلِّ جُزءٍ كي تعرف المزيدَ عنْ كل مرحلة.

استخدمِ الأجزاء بوصفها مراجعَ يمكنكَ العودةُ إليها.

ومن الأفضلِ استخدامُ إطار (نظام) بسيطٍ جداً في البداية. ثُمَّ التوسُّعُ بالتدريجِ في كل مرحلةٍ. فهذا أفضلُ من محاولة استخدامِ كلّ مرحلةٍ بمعناها الكامل.

هناك أجزاءٌ خاصةٌ بالتفكير في الأعمال وليس في الأمور الشخصية، على من يهتمُ فَقَطْ بالتفكير الشخصي أنْ يتجاهلَ تلك الأجزاءَ الَّتي لا تعنيه، وإذا كنتَ تهتمُّ بالأعمالِ فتجاهل الأمورَ الشخصية إذا شئتَ.

ولكنِّي لا أستطيعُ إلا أنْ انصحك:

كثيرٌ من المستمعينَ لهذه الأشرطة سيحتاجونَ إلى القيام ببعض التفكير في عالَمَ الأعمال حَتَّى ولو لم يكنْ يعني لهم ذلك شيئاً، ولهذا كانَ من الواجبِ عليَّ الاهتمامُ بهذا الجانب في هذا الكتاب.

يجبُ أن تكونَ استراتيجيةُ المستمع انتقائية. أي انتخبْ تلك الأشياءَ التي تستطيعُ فهمها والتي تشعرُ أنَّ بمقدورك استيعابها. كنْ واعياً للأجزاء الأُخْرى من البرنامجِ، ولا تشعرْ أنَّ عليك استخدامَ كل شيء دُفعةً واحدة.

إن المسألةَ ليست مسألةَ الاستماع إلى الأشرطةِ مرةً واحدة وعدمِ سماعها ثانيةً أبداً، لأنك قَدْ لا تستفيدُ شيئاً... ستحتاجُ إلى التذكيرِ، ولنْ تتمكنَ من التوصل إلى الاستخدام الأمثلِ لقدرتك على التفكيرِ إذا لم ترجعْ إلى الأشرطة.

المعرفةُ السطحيةُ كافيةٌ منْ أجل البدءِ، ولكنّها ليست كافيةً لاكتساب مهارة تفكيرٍ فعالة. ولكنْ كما هي الأمورُ في العادة: سيشعرُ المستمعون والخبراءُ أنّ كلَّ ما ورد يسيرٌ وأنَّهم كانوا دائماً يقومون بالخُطوات الَّتي عرضنا لها هنا...

بصراحة أقولُ لك:

منْ خلال خبرتي وتجربتي أقول: إنَّ هذا الموقف الراضي عنْ نفسه لدرجة الغرور هو دوماً في غير مكانه. كثيرون ممَّن يعدُّون أنفسهم مفكرين جيدين يستخدمونَ مُقاربةً أو طريقةً واحدةً فقط: كالتحليل، أو التقويم، أو التعريفِ. وليس هذا إلا جُزءاً واحداً فَقَطْ من التفكيرِ، ولذلك فإنَّهُ يُهملُ الجانبُ الإبداعي المنتجُ من التفكيرِ، بل يُهملُ الجوانب الأُخْرى كلَّها.

مراحل التفكير الخمس والنقاط الأساسية هي:

مرحلةُ (إلى): وفيها نركزُ على اسم المرحلة ذاتهِ، مثلاً: إلى أينَ أَتجهُ أو أنوي الوصول؟ ما هي غايةُ تفكيري ما الذي أريدُ التوصل إليه؟

نحن نمنحُ هذه المرحلةَ في العادة اهتماماً طفيفاً، ولكنَّها في الحقيقة مهمَّة جدًّا، فنحنُ نحتاج إلى أن نعيَ تماماً ما نفكِّرُ فيه وما نريدُ أن نحققهُ. ونحتاجُ إلى تحديدِ الغاية وإعادة تحديدها. ونحتاجُ كذلك إلى السعي وراء تحديدات بديلةٍ. وقد نرغبُ في تفكيكِ الغاية إلى غاياتٍ أصغر. وقد علمنا أن هناك نوعين أساسيين من الغايات.

في حالةِ تركيزِ الاهتمامِ التَّقليديَّةِ نُحَدِّدُ ما نريدُ أن نحققهُ... قد يكونُ هذا حلَّ مشكلةٍ، أو توصلاً إلى هدفٍ، أو تحقيقَ تطور في اتجاهٍ محدَّد. وفي حالات التركيزِ على حقلٍ معين نقومُ بتعريفِ الحقل الذي نبحثُ ضمنهُ عن أفكارٍ جديدة.

تذكَّرْ جيداً أنَّ حلَّ المشكلات وتصحيح العيوب والأخطاء هو جانبٌ واحدٌ فَقَطْ من جوانبِ التفكير. والتفكيرُ أكثرُ من هذا بكثير.

مرحلة (لو) : وفي هذه المرحلةِ أيضاً نركّز على اسم الأداة ذاته، واستخدامُها لذلك افتراضيٌّ، مثلاً: لو كان كذا . . ما الذي يمكننا العثورُ عليه؟ لو لم يكن كذا . . . ما الذي يجبُ أنْ نبحثَ عنه؟ . . . وهكذا .

في هذه المرحلةِ نسعى إلى جمع المعلومات التي نحتاج إليها في عملية تفكيرنا واستعراضها ، وهذا البحثُ عن المعلوماتِ يجبُ أن يكونَ شاملاً جداً في بعض الحالاتِ، وقد يحتاجُ إلى التركيزِ في حالات أُخْرَى . ستكونُ لدينا أسئلةٌ عامةٌ عندما لا نعرفُ ما هي الأجوبةُ التي سنحصُل عليها . وستكونُ لدينا أسئلةٌ محدَّدةٌ أجوبتها نعم أو لا .

نحتاجُ أحياناً إلى التخمينِ أو وضع فَرضيةٍ كي نعرف أين نبحث .

استخْدِمْ هذه التخمينات، ولكن احذرْ أنْ تبقى حبيساً لها .

الإدراكاتُ والقيمُ أيضاً جُزءٌ مهمٌّ من هذه المرحلةِ . وستتعاملُ معها بالطريقة التالية مثلاً:

.ما هي الإدراكاتُ المختلفة؟

.كيف يمكنُ النظرُ إلى الأمرِ بطريقة مختلفةٍ؟

.ما هي القيمُ المرتبطةُ بذلك؟

الأشخاصُ المختلفون لديهم قيمٌ مختلفةٌ بالتأكيد . . . ما هي آراءُ الآخرين في الأمر؟

مرحلة (ها) : أو مرحلةُ توليد الاحتمالات:

هذه المرحلةُ هي المرحلةُ المبدعةُ الخلاقةُ والتوليديةُ منْ عملية التفكير، في هذه المرحلة نضعُ الاحتمالاتِ. ونربطُ بين غايةِ تفكيرنا ونتائجِ تفكيرنا .

لَقَد سُبِقَتْ هذه المرحلةُ بمرحلتين من التفكيرِ، وستأتي بعدها مرحلتان أيضاً من التفكيرِ. وكأَنَّ هذه المرحلة هي نقطةُ الوصل بين ما ننطلقُ منه وما نتوصلُ إليه .

هناك أربعُ طرقٍ أساسيةٍ يمكن استخدامُها في مرحلةِ (ها) وهي:

.البحثُ عن الحلِ المعتاد، وهنا نسعى إلى تعريفِ الحالة ثمّ نحاولُ استخدامَ الحلولِ المعتادة المعروفة للحالات المماثلةِ. وهي طريقةُ تفكيرٍ تقليديةٌ.

.الطريقةُ العامةُ أو الشاملةُ، وهنا نربطُ بينَ نقطةِ البدءِ والنتيجة المرجَّوةِ بمفهومٍ عام شاملٍ. ثُمَّ نسعى إلى تحديد ذلك أكثر، إلى أن نحصُلَ على فكرةٍ محدَّدةٍ يمكننا استخدامها.

مروحةُ المفاهيم جزءٌ منْ هذه المقاربةِ وفيها نعملُ بأسلوبٍ ارتجاعي بالمفهوم العام كي نولّد أفكاراً نستطيع استخدامها.

.طريقةُ المقاربة الإبداعيةِ، وهنا نسعى إلى توليد الأفكارِ، ثُمَّ نسعى إلى تعديل هذه الأفكارِ كي تناسب حاجتنا. لدينا هنا التقنياتُ المنهجيةُ للتفكيرِ الجانبي كالتحريضِ، واستخدامِ المدخل العشوائي، والحركة... وكلُها جزءٌ أساسي من التفكيرِ الإبداعي.

.التصميمُ والتركيبُ، وهنا نعرضُ الحاجاتِ والمكوّناتِ على نحو مُتوازٍ. ثُمَّ نسعى إلى تصميم طريقة تساعدُنا على إنجاز ما هو مطلوبٌ من الملخَّص التصميمي... إننا نسعى إلى تجميعِ أشياء مع بعضها كي نحصُلَ على ما نُريد.

غايةُ المرحلةِ (ها) هي أنْ نتمكنَ منْ توليدِ احتمالات متعددة.

مرحلةُ (إذن). ومن خلال اسم هذه المرحلةِ أيضاً نستطيعُ فهمَ وظيفتها، فهي كما هو واضحٌ تهتمُّ بالنتيجة أو بالنتائج: ما هي النتائج؟

غايةُ المرحلة (إذن) هي أن نأخذَ الاحتمالات المتعددةَ التي نبحثُ عنها خلال مرحلةِ (ها) ونوجزها إلى نتيجةٍ أو مُحصلةٍ ممكنةِ التَّطبيقِ. وهي تشتملُ على مرحلةِ تطوير الأفكار وتحسينها .

وفيها نسعى إلى التخلّص منَ العيوبِ والأخطاء . ثُمَّ نصلُ إلى خُطوة التقويم والتخمين. إذ ندرسُ كل فكرةٍ على حدة، ونسعى إلى وضعِ لائحةٍ بفوائد كل فكرة وأهميتها، كما نسعى إلى وضعِ لائحةٍ بالمشكلات والمصاعبِ المرتبطةِ بكل فكرةٍ. ثُمَّ نصلُ إلى مرحلةِ الاختيارِ وفيها نعرضُ جميعَ الأفكارِ المتنافسةِ ونختارُ منْ بينها .

لدينا عُدة طرق للاختيار: نستطيعُ أنْ نستخدمَ طريقةً لاختصارِ عدد الخيارات ثُمَّ نستخدمَ المقارنةَ المباشرةَ بين الخياراتِ المتبقية .

عمليةُ اتخاذِ القرار تُحددُ إن كانَ علينا اتخاذُ قرارٍ ما أو عدمُ اتخاذه. ولكن قبلَ ذلك علينا دراسةُ خلفية القرارِ والضغوطات المتعلقة به. كما يجبُ أنْ ندرس مدى الحاجةِ إلى اتخاذ القرارِ. وعلينا أيضاً دراسةُ المخاطر المرتبطةِ به.

في نهاية مرحلة (إذن)، قد نتوصل إلى فكرةٍ نريدُ استخدامها وقد لا نتوصلُ إلى شيء .

مرحلةُ (ثُمَّ)، وهي مرحلةُ التنفيذ: وقد عبّرنا عنها بـافعلْ أو هيا افعلْ أو انطلقْ.

ونتساءل هنا:

.كيفَ نُنفذُ الفكرةَ المختارة؟

.ما هو المخططُ لتنفيذ الخُطواتِ العملية؟

خُطةُ التنفيذِ مكونةٌ منْ مراحل انتقالية وأهداف انتقاليةٍ أو مرحليةٍ. إننا نحتاج هنا إلى المراقبة والمراجعةِ. ونستخدمُ القنوات المعتادةَ، ونُقَدِّرُ المخاطرَ عنْ طريقِ تقدير الخُطوات المرتبطة بشروطٍ معينة.

عاملُ (الآخرين) عاملٌ مهمٌّ في هذه المرحلة: فنحن نحتاجُ إلى إقناع الآخرين كي يقبلوا أفكارنا، ونحتاجُ إلى خلقِ الحوافزِ لدى الآخرين. ولكنْ يمكن لأشخاصٍ غير محددينَ أن يُعرقلوا مساعينا. ولذلك يجبُ علينا الإلمامُ بجميع هذه الأشياءِ. كما علينا تصميمُ الطاقةِ اللازمةِ للتنفيذِ، وقد تناولنا كيفية الحصول على الطاقة.

ومرةً أُخْرَى أعيدُ الخلاصةَ، ولكنْ على نحوٍ أكثر سهولةً ويسراً:

.مرحلةُ (إلى): إلى أين أتجه؟

.مرحلةُ (لو): ما المعلوماتُ المتوافرةُ لديّ، وما هي المعلوماتُ التي سأحتاجها؟

.مرحلةُ (ها): كيف أتوصلُ إلى ما أريد؟

.مرحلةُ (إذن): إذن ماذا أختار؟

.مرحلةُ (ثُمّ): كيفَ أُنفذُ هذا الخيار عملياً؟

مراحلُ التفكير الخمسُ هذه ليستْ مُحكمةَ الإغلاقِ، وبمقدورك العودةُ إلى مرحلة سابقة بعد انتقالك إلى المراحلِ التي تليها.

على سبيلِ المثال: خلال المرحلةِ (ها) قد تكتشفُ أنك بحاجةٍ إلى معلومةٍ محدّدة، ولا يوجدُ ما يمنعكَ من العودةِ إلى مرحلة (لو) . وقد ترغبُ في إعادة تعريفِ الحالة أو تحديدها ، ولا يوجدُ أيضاً ما يمنعكَ من العودةِ إلى مرحلة (إلى) .

ولكنْ لا تبالغْ في هذا الرجوع إلى المراحل السابقة لأنَّ ذلك سيجعلكَ تفقدُ فوائدَ تقسيم عمليةِ التفكيرِ إلى مراحلَ، ويعيدكَ إلى غموضِ التفكيرِ العادي وتشويشهِ فتتابعُ الأفكارَ منْ دون أيِ نظامٍ . . . وربُّما من دونِ فائدة .

ليسَ من الضروري أنْ يقتصر التفكيرُ على المشكلات المعقدة أو الأمور الصعبةِ .

استمتعْ بالتفكيرِ في أمورٍ سهلةٍ أو يسيرةٍ، إذ ستتمكنُ من الحصولِ على حلولٍ بتلك الطريقةِ، وستكتسبُ المهاراتِ في مجال التفكيرِ، وستكتسبُ الثقةَ في مهاراتكَ، وستبدأُ بالاستمتاع بتلك المهارات .

إذا كان شيءٌ ما سهلاً، فهذا لا يعني أنَّهُ لا يستحقُ القيامَ به . فمن الأفضل إنجازُ شيءٍ ما سهلٍ، وأنْ تنجزَ هذا السهل بإتقانٍ، خيرٌ لك منْ أنْ تسعى إلى إنجازِ الأشياء الصعبةِ فَقَطْ ولا تحقق النجاح فيها قَطُّ .

كثيرونَ يفوّتونَ على أنفسهم مُتعةَ التفكير وفوائدهُ . . .

لأنَّه زُرِعَ في أذهانهم أنَّهُ مسألةٌ صعبة . . .

وهذا خطأ . . .

وهو سهلٌ سَلسٌ يسيرٌ . . .

المطلوبُ فَقَطْ هو أن تُجرِّب . . . أنْ تُفكر . . .